

结构思考力

李忠秋著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

结构思考力 / 李忠秋著. —北京：电子工业出版社，2014.9
ISBN 978-7-121-23990-8

I. ①结… II. ①李… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 179404 号

责任编辑：晋 晶

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：13 字数：125 千字

版 次：2014 年 9 月第 1 版

印 次：2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价：35.00 元

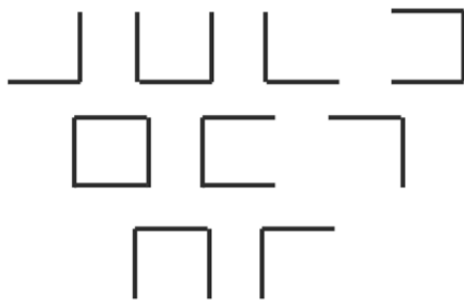
凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前言

先来挑战一下你的记忆力。前一段时间江苏卫视有一档叫《最强大脑》的节目非常火爆，里面大部分选手的记忆力好到令人发指的地步，甚至让人怀疑怎么可能做得到呢？接下来我们也进行一个最强大脑的挑战，挑战一下你的记忆力。如下图有 9 个符号，这 9 个符号分别代表 1~9 的 9 个数字，给你 30 秒的时间，看是否可以记住这些符号。



记忆力挑战

好！现在合起这本书，来回忆一下这 9 个符号分别是怎么画的？在我的课程中，每次让大家来做这个游戏时大多数人都记得很辛苦。

只有非常少的人看一眼就全记住了，而且说这辈子想忘了都很难。他们是怎样记住的呢？把书翻到前言的最后，给出了答案。大家回忆一下上图的 9 个符号大家记起来挺困难，而答案提供的 9 个符号记起来变得非常容易，想忘记反而困难。所以，同样的内容运用不同的结构传递给对方的时候，对于对方记忆的黏性是完全不同的，答案的呈现方式称为结构化的方式。这也是为什么在日常工作中经常看到同样的一件事情，有的人 3 句话就能说清楚，而有些人一下午也说不到核心上。

没有要点、杂乱无章的口头表达和文字表达往往对对方没有说服力，甚至降低整个组织的工作效率。比如下面的场景在日常的工作中是否很常见？

场景 1：你的下属对你说：“领导，最近技术部说有几个项目不得不延期，还有刚才客户打电话询问解决方案的设计进展，另外，我看到……对了，张总建议最近要开一次产品创新会，如果……可能……”听了半天你还不知道他究竟要说明什么，或者需要你提供什么帮助！

场景 2：你洋洋洒洒写了几十页的 PPT 报告，并在会议上跟大家滔滔不绝地讲了 30 分钟，虽然信息量丰富却不知所云，结果下面一片寂静——很好地解决了台下人员的失眠问题！

究其原因是在传递信息时没有构建一个有效的结构。结构思考力可以帮助我们构化一个结构，在表达核心观点的基础上，有理有据、条理分明地证明这个观点，使我们能够做到清晰思考和有力表达。

如果全员普及更可以通过构建统一的思维和语言标准提升整个组织的工作效率甚至提升全民素质。

结构思考力是这个时代所有人的必备技能。在这个科技日新月异，几乎每天都在发生着迅速变化的时代，对于个人独立思考能力的需求是空前的，我们每个人几乎每时每刻都在面临着选择和决策。

如果没有结构，我们的思维就很容易从一点漂到另一点，却总也无法得出一个有效结论。

没有结构，事情就会变得非常复杂，让人瞻前顾后、犹豫不决。

没有结构，问题就会像洪水一样试图一股脑儿地冲进你的脑海中，难以把握问题的关键。

在过去的几年里，我们已经将结构思考力的理念和方法通过培训课程的方式传递给了国内众多企业的管理者和职业人，我希望通过本书可以带动更多国人开启结构思考力的旅程，运用结构思考力做到思考清晰、表达有力，并养成以结构的视角去审视生活与工作的习惯，让生活与工作变得更加高品质、高效率！

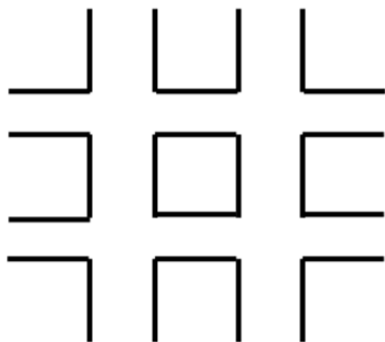
本书的核心理念源自芭芭拉·明托的《金字塔原理》，运用更符合中国企业及中国人的特点进行诠释。如果从与原著相比较的角度，更倾向于将本书定位为一本金字塔原理的通俗版和本土版（案例以中国企业本土案例为主）。内容以金字塔原理这一工具的应用为主框架，新增了作者的观点并侧重于从“结构思考”的角度向大众以更通俗的方式传递结构思考力在思考和表达方面的理念和方法。

由于时间关系，加上学识水平有限，书中肯定存在不足之处，欢迎广大读者不吝赐教！

感谢电子工业出版社的晋晶老师在成书过程中提出了不少中肯的建议和意见。

最后我要特别感谢我的爱人李雪，感谢她对我的支持和鼓励，并主动承担了对家庭的照顾，才让我有更多的精力完成此书。

李忠秋



记忆力挑战参考答案

目 录

导 论	何为结构思考力?.....	1
第一节	Why——结构思考力的作用非凡.....	3
第二节	What——强调“先总后分”的立体化思考方式.....	8
第三节	How——将结构思考力应用于思考和表达	12
第一章	明确理念打基础	20
第一节	结构思考力的四个基本特点	21
第二节	结构化接收信息的三个步骤	43
	思考力体操	58
第二章	基于目标定主题	59
第一节	确定目标——让表达有的放矢	61
第二节	设定主题——让表达观点明确	67

第三节 设计序言——让表达更吸引人	73
思考力体操	78
第三章 纵向结构分层次	79
第一节 自上而下——疑问回答做分解	80
第二节 自下而上——概括总结做聚合	100
第三节 上下结合——两种方式不可分	120
思考力体操	125
第四章 横向结构选顺序	126
第一节 选择演绎——让说服更有力	129
第二节 选择归纳——让要点更清晰	141
第三节 因需而动——两种顺序选其一	170
思考力体操	172
第五章 形象表达做演示	173
第一节 卖点包装——让观点容易记	174
第二节 形象表达——让演示更有效	179
思考力体操	191
后记 不忘初心，方得始终	192
参考文献	198

导 论

何为结构思考力？

结构可以说是万物之本。大到宇宙星系，小到颗粒尘埃，无论是高楼大厦、动物与植物、机器与网络、思想与观念、人与社会，任何事物都有其特定的结构，这些事物也是通过其特定的结构来体现其存在的价值和意义。

我们很难想象没有结构的世界会是什么样的，在《科学与艺术的结构》一书中引用了路易斯·卡特尔笔下的场景，来诠释如果没有结构我们所处的环境：

所有的鞋子——

船只和封蜡——

所有的卷心菜和国王们——

大海为何沸浪盈天——

猪猡是否也生有双翼。

在物质世界，人们通过结构来认识物质。结构构成了世界，人们也是不断地通过对事物结构的认识来加深对事物的了解和体验。比如，当年原子发现的历史，从最开始的“原子不可再分”观念到蛋糕式无核模型、行星式有核模型、量子化的原子结构模型，再到中子假说等。发现原子的质量集中在原子核上，但是原子核的体积仅占原子体积的几千亿分之一。原子内部有一个很大的空间，若将原子比作一个庞大的体育场，而原子核只相当于一只蚂蚁。同时核外电子只能在限定的轨道内绕核运转，按能量高低而距离核远近不同。人们通过原子内部结构的不断认知，终于发现原来这么小的原子跟宇宙的美也是统一的。

在思维世界，人们也同样通过结构来认识事物、认识其中的规律和美。举个例子，俗话说“外行看热闹、同行看门道”，同行与外行的差别就在于是否具备这个行业的思维结构。比如，你听音乐可能就听个好听还是不好听，但专业人士就会听出和声、旋律、节奏、音长、音强等。因为音乐本身就是通过声音长短强弱有规律的不同组合形成节奏，节奏也是音乐的基础结构，节奏再加上音高的不同组合就形成了旋律，旋律再加上音质的不同组合又形成和声。这些要素层层构成了整个音乐的结构，所以专业人士听，不光是好听不好听，更可以品味出其中无限的美感体验。

显然人们对各个领域的结构进行了广泛的科学研究。

结构存在于每个整体与局部关系的无穷变化中，每个局部表现整体，而局部的意义又由整体来决定。因此，当我们面临一个问题时，如果可以从结构的视角去审视和思考，一定可以让我们看得更全面、更清晰。

第一节 Why——结构思考力的作用非凡

一、所有人都需要具备的核心技能

有朋友曾在微博上给我留言：结构思考力是万能培训吗？为什么在新员工、骨干员工、新经理人、内训师培养、中高层领导力等项目上都能看到你在讲结构思考力？甚至还有全员轮训的？难道真有万能的培训？结构思考力并非是万能，而是因为它是组织中所有人必备的技能。

人们已经非常认同物质结构的重要性，却不曾体会结构对思维的作用。当我们从结构思考力的视角去看待事物，不但可以看得清晰，更能够体悟出事物中的美！结构思考力是我们职业人的基本思维方式，这种思维方式在我们思考（解决问题、决策）和表达（写作、口头表达、沟通、辅导）等方面都是一个基本思路（见表 0-1）。

表 0-1 是否具备结构思考力的差别

类 别	具备结构思考力的特点	不具备结构思考力的特点
解决问题	迅速抓住主要矛盾，忙而不乱应付任何问题	难以把握问题关键，经常遗漏关键要素
决策	能快速理出重点，果敢且科学做出决策	瞻前顾后，难以割舍，犹豫不决
写作	主题明确，结构严谨，层次清晰	找不到重点，大量文字和数字堆砌，结构混乱
表达、沟通	语言准确，思路清晰，能快速总结说话要点	很难把想要表达的思想在短时间内表达清楚

续表

类 别	具备结构思考力的特点	不具备结构思考力的特点
辅导	快速确定辅导目标，制定明确计划，理清核心	目标不明确，随机性较强，被辅导者难于理解

1. 结构思考力是开展所有工作的基础

大学时我在校队打排球，每天觉得最枯燥的就是训练前的基础练习——对墙垫球 500 次，然后再开始其他的专项训练。我心想作为一个二传手练什么垫球呢？后来观摩了很多国家级和省级的专业队伍，发现他们每天都这么练，因为垫球“接一传”在排球项目中就是所有技能的基础，一传接不好，有再强的进攻也都无济于事，所以所有人都必须掌握。结构思考力就好比职场人士的基本功，是开展所有工作的基础。因为无论你做什么工作都需要把事情想清楚、说明白并能够令人信服，当然这个“说”既包含口头表达也包含文字表达。结构思考力的应用其实无处不在，只是很多人仅仅是在潜意识层面不自觉地使用，通过系统的训练可以让我们做到“隐性思维显性化”，更好地使用这种思维方式指导自己做到思考清晰、表达有力！

2. 很多专业岗位对于结构思考力有更高的要求

如售前咨询顾问（部分企业称为售前工程师、售前顾问、产品顾问等），其工作是为客户提供业务诊断和方案设计，包括从项目调研到准备项目建议书并向客户陈述等工作内容。能否基于客户的需求提供对客户有价值的项目方案，并说服客户接受自己的方案、产品以及服

务，成为项目能否继续进行的关键要素之一。结构思考力能够帮助顾问准确地分析问题、给出解决方案并有效地进行演示，因此结构思考力是售前顾问所必备的重要能力。还有很多专业岗位对于结构思考力要求都很高，如企业内训师、产品经理、文案人员、营销人员等涉及口头表达或文字表达的专业岗位。

3. 所有管理者必备的管理技能

1955 年，罗伯特·卡茨在《哈佛商业评论》上发表了一篇名为“高效管理者的三大技能”的文章。他认为，高效的管理者应当具备三种基本技能：技术性（Technical）技能、人际性（Human）技能和概念性（Conceptual）技能，如图 0-1 所示。概念性技能是指对复杂情况进行抽象和概念化的技能。管理者以整体视角看待企业的能力，即把企业视作一个整体的全局把握能力。它决定着公司的总体成功，在管理过程中起着统一和协调的重要功能，而且级别越高的管理者需要的概念性技能越强！结构思考力就是概念性技能中最关键的技能。拥有结构思考力的管理者在面对工作任务或者难题时能从多个角度进行思考，深刻分析导致问题出现的原因，系统制定行动方案，并采取恰当的手段使工作得以高效率开展，取得高绩效。

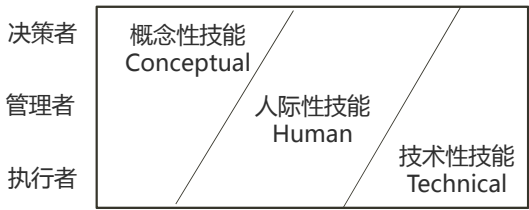


图 0-1 高效管理者的三大技能

4. 助力职业发展的重要保障

结构思考力不仅仅是一个高效率的信息传递过程，更重要的是体现了你分析问题和解决问题的能力。很多学员课后分享都说，原来以为报告写不好是文笔问题、PPT 做不好是技巧问题，学完“结构思考力”发现，真正的原因在于分析问题的逻辑结构不清。尤其在工作中，与领导之间基于解决问题而产生的沟通，不仅是体现一个人能力的重要方式，也影响你能否在日常工作中获得老板或领导对你价值的认可，更是助力你职业发展的重要保障。

二、通过统一标准，提升整个组织的工作效率

1. 结构思考力可以统一思考和表达的标准

结构思考力除了提升员工能力以外，更大的价值在于对组织总体效率的提高。“你这个分析好像不‘结构’啊！”全员接受过“结构思考力”训练的企业的会议室常传出这句话。目前，接受过结构思考力课程培训的有很多企业是全员轮训或者全体中层干部轮训，目的不是要把这个内容讲得多高深，而是当所有人都具备结构思考力以后，可以明确企业内部的共同思维和语言标准。

2. 结构思考力可以提升整个组织的管理效率

当所有人的思维、语言一致时，工作效率和效果都会有很大提升。“通过结构思考力的训练和学习，公司骨干员工的总结报告写得更加有条理了，而且内部沟通的效率也有了大幅度的提高。这样的课程我们想在企业全面推广。”一位企业的培训负责人在培训后如此评价。一些

企业已经开始尝试着从企业文化的角度让这种思考和表达方式变成全员的工作习惯。例如，一家公司课后在所有管理人员的门上都贴了这样三句话：“汇报工作说结果，检讨工作说流程，请示工作说方案。”在所有员工掌握结构思考力技能的同时，通过组织文化的建立，让全员都达成统一的思考和表达标准，大大提高了工作效率。这也是为什么越来越多的企业选择全员轮训，并在课后深入落地的原因！

3. 在中国企业里尤其需要结构思考力

结构思考力是一种“先总后分”的思考与表达方式，强调先框架后细节，先总结后具体，先结论后原因，先重要后次要。而中国传统思考与表达则更倾向于“先分后总”，也就是先将所有的细节及逻辑叙述完毕，最后总结出中心思想。所以，中国企业里更加需要推广“先总后分”的结构化思考与表达，这对提升解决问题的速度，提高沟通的效率和效果都会有巨大的好处。

三、对于全民素质的提升有着非凡的意义

1. 传统教育缺乏对思考力的专门训练

在过去的几年里，我们将结构思考力这一理念传递给了数万名中国企业的职业人，他们给我的反馈是：“结构思考力不但是组织全员需要必备的技能，更应该是全民需要提升的素质。”没错，在这样一个信息爆炸的时代，随着技术的变革，信息和知识的获取开始变得越来越简单，传统的教育则过度强调知识的重要性，而知识的增多并不一定会提升个人解决问题的能力。在具备知识的基础上，还需要清晰的思

考。而在重知识、轻思维的教育体系下，必然造成很多人面临问题时思绪混乱。

2. 结构思考力有助于提升国民素质

结构思考力帮助人们面对问题和任务时，从多个侧面清晰、全面地审视问题。之前一提到思维，很多人会认为我讲的是“逻辑”。逻辑确实是思维的重要部分，按照著名的思维训练专家德博诺先生的观点，逻辑是思维的加工阶段，加工阶段之前还有更重要的一个阶段是理解阶段。人们往往在未全面理解情况的基础上，就迫不及待地进入到思维加工阶段，虽然逻辑正确却很难得出有价值的结论，就如同你给计算机输入了错误的信息，尽管计算机的程序再正确也得不出正确的结果。因此，本书区别于其他思维类的图书，不仅关注“加工”阶段，而且更加关注“理解”阶段，帮助你有意识地运用“结构”将注意力导向一个尽可能宽广的范围。书中不但教会你运用结构思考力的方式构建自己在思考问题和表达问题时的结构，而且还提供很多现有的思考“结构”作为参考，真正让你做到思考清晰、表达有力。希望更多的国人可以运用此方法学会清晰、全面的审视生活与工作，相信它不但可以提高国民个人的生活质量和工作效率，还可以大大提升国民的整体素质。

第二节 What——强调“先总后分”的立体化思考方式

一、强调“先总后分”的思考过程

结构思考力是指以结构的视角从多个侧面全面而清晰的、强调“先

总后分”的分析事物的一种方法。比如我们一起来思考这样一个问题：“如何能够将 200ml 的水装进 100ml 的杯子里？”我声明这不是一个脑筋急转弯，而是一个需要解决的问题。想到答案了吗？在课上，很多学员都会七嘴八舌抢着回答，有人说喝一半再倒、有人说换个杯子等，而每次都会从远处隐约地传来一个答案“把水冻成冰”。各位你想到了吗？没错，这是这个问题的标准答案之一。而在此我们的重点不仅要找到答案，而且要找到分析问题的思维过程。那么，我问大家，为什么 200ml 水倒进杯子里水会流出来？

有人说这还不简单？因为你杯子小嘛，而且又不具备像气球一样的张力，可以随着水增多而变大。

好，杯子小水一定会往下流吗？还有什么原因？没错，因为地球有重力。

那杯子小、地球有重力，水就一定会流出来吗？还有什么原因？没错，因为水是液体。

好，各位。到现在稍微总结一下水之所以会流出来无外乎有三类原因：第一类原因是杯子本身，比如太小或没有张力；第二类原因是外部环境，比如有地球引力；第三类原因是水本身，比如它是液体会流动（见图 0-2）。

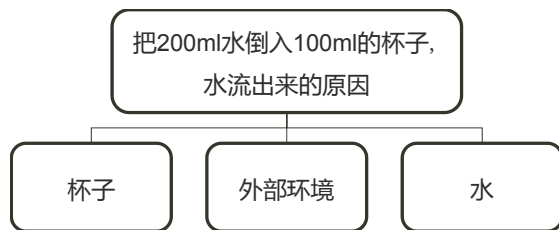


图 0-2 水流出来的原因

杯子、外部环境、水这三个维度就可以理解为分析这个问题的一个结构，不但把问题想全面了，而且还分的很清。如果你从这三个方面分析，会发现很容易找到多种答案。比如，针对杯子方面的解决方案是换大杯子或换一个有张力的杯子，但前提是不让换。那就从外部环境角度分析，比如可以把水和杯子拿到太空上去，有可能解决吧？理论上是有可能的，但你又说拿到太空上成本太高了。还有一个角度就是水本身，我们把它从液体变为固体冻成冰就可以解决了。所以，这就是一个简单运用结构思考力分析问题的过程。结构思考是人类思维领域的基本规律，内化为思考、外化为表达，所以通过结构思考力的训练可以让我们做到思考清晰、表达有力。

运用结构思考力更容易把握问题的关键。因为运用结构思考力看待事物时，首先看到的是一个问题的几个方面，强调的是“先总后分”，从而把握事物的关键本质与问题的关键，就如同古诗中提到的“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，想要全面清晰地审视事务和问题，需要从总体到局部的鸟瞰，而不是拘泥于细节。

二、金字塔结构是有效的训练工具

其实想要拥有结构思考力是不太容易的，甚至需要把它视为一个具有相当周期甚至需要穷其一生的系统工程看待。不过比较幸运的是，结构思考力作为一种理性的思维方式，是可以借助工具通过后天训练培养的。

金字塔结构正是提升我们结构思考力的有效工具。结构思考力的核心理念源于芭芭拉·明托的《金字塔原理》一书。如图 0-3 所示，纵向结构上，每一组的观点都必须是其下一个层次观点的概括；横向结

构上，每组各个观点互不重叠且有一定的逻辑顺序。这就构成了一个严谨的结构。通过这样的方式，我们在思考时，就可以在大量复杂的信息中，用最短的时间明确方向、锁定所需要的信息。我们在沟通问题的时候，就可以让听众迅速抓住我们要表达的主旨，帮助听众沿着我们的思路去理解内容，提高沟通的效率和效果。

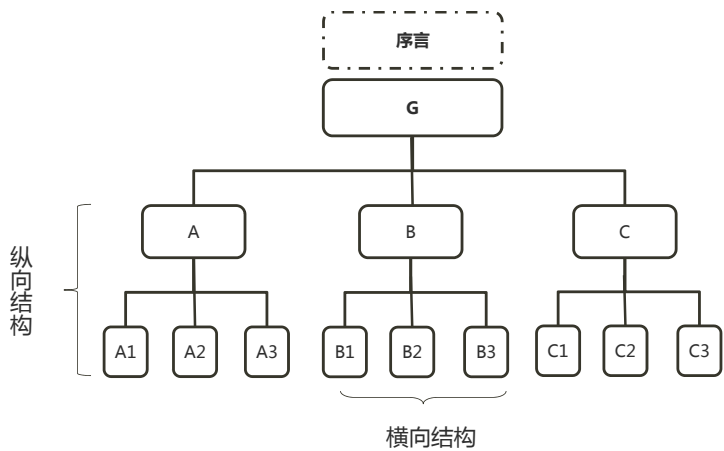


图 0-3 金字塔结构

当然“结构化”是由麦肯锡提出来的，但并不是麦肯锡创造的。比如，一年分春夏秋冬四季，它也是一种结构。还比如，中国三千多年前也有人开了一家咨询公司，这个人就是孔子，有一天他问老子说，我这么多的咨询顾问该如何培养呢？老子就告诉他：“道生一，一生二，二生三，三生万物”。其实说的也就是一种规律和结构。

三、横向与纵向相结合的立体化思维

结构思考力拥有横向和纵向两种思维结构。如图 0-3 所示，通过这

样的方式，我们在思考时，既要运用横向结构总体分析问题，又要运用纵向结构对某些方面的内容进行深入分析。然而很多人习惯一上来就纵向分析，比如倒水的案例，很多人一上来就只考虑了杯子的问题，所以会花大量的时间和精力分析如何通过杯子的层面找到更好的解决方案，而忽略了问题还涉及其他两个层面。因为有些人的思维方式是习惯运用纵向结构，遇到一个问题以后可以钻研得非常深；而有些人的思维方式是习惯运用横向结构，当面临问题时可以迅速地找到很多解决问题的方向，但哪个方向都不会想得太深入。结构思考力则是将这两种方式有机结合在一起，先要横向结构上对问题的主体有个认识，然后再根据轻重缓急对横向结构中的要点进行深入分析，因此它更是一种立体化思维。

第三节 How——将结构思考力应用于思考和表达

一、适用于思考和表达结构的构建

自我介绍、产品推介、项目方案呈现、工作成果汇报、工作建议汇报、竞聘演说、年终总结、年初规划、大会演讲、培训分享……职业人几乎每天都为这些内容殚精竭虑、绞尽脑汁，可以说有职场的地方就有思考和表达。然而调查中发现，大部分的表达都很无聊，尽管信息量很大却常常不知所云，非常好地解决了大家的失眠问题。如何在 90 秒内清晰有效地表达自己的观点？如何让 5 分钟的报告使领导对你刮目相看？如何让 10 分钟的报告为企业创造上百万的价值？相信是很多职业人和企业都关心的问题，接下来给大家简要分享一下如何用

结构思考力搭建出思考和表达时有吸引力、说服力的金字塔结构。

在运用结构思考力构建表达内容的时候我强烈建议大家要远离电脑，多用草稿纸来“画”，因为在纸上可以让我们纵观全局，让思路变得更加清晰，完成草稿构思后再形成电子文档就非常简单了，如图 0-4 所示将运用结构思考力的过程分为三大阶段五个步骤。

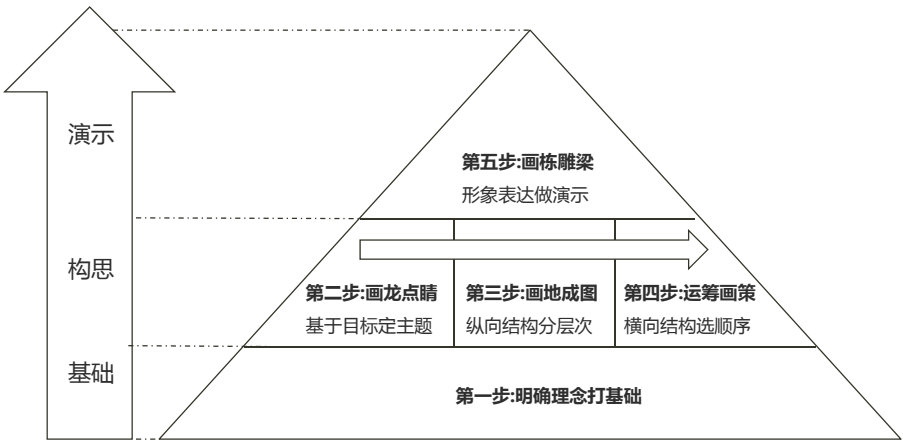


图 0-4 结构思考力的三大阶段五个步骤

二、构建思考结构的五个步骤

第一步：明确理念打基础

第一步是需要明确结构思考力的核心理念，结构思考力的核心理念包含四个基本特点和结构化接收信息的三个步骤。四个基本特点是将先总后分的思考模式进一步明确和可操作的核心标准，也是芭芭拉·明托在《金字塔原理》中提出的，它包括结论先行、以上统下、归类分组、逻辑递进等。结构化接收信息的三个步骤是指在接收信息

时应该遵循什么样的原则可以帮助我们听清楚。当明确了这些核心理念后就可以让人的思维更加的显性化，为接下来的构思和呈现阶段做好充足的准备。

第二步：画龙点睛，基于目标定主题

“画龙点睛”说的是画龙之后再点上眼睛，比喻在关键地方简明扼要地点明主旨，使内容生动传神，也比喻在整体中突出重点。一个表达能否打动受众，很大一部分原因取决于你的表达是否有灵魂，也就是是否有目标、打动人心的结论和吸引人的开场。任何一次商务环境下的沟通都需要明确的目标，所谓目标是要在这次表达之后希望对方有哪些行为。比如跟客户介绍产品，你的目标可能是客户听完以后愿意掏钱购买你的产品。当目标明确以后，要基于这个目标来确定主题，注意在结构思考力的要求下所有的主题必须是个结论，而且要符合“简单、准确、利益”的要求。最后再基于主题设计一个可以吸引人的序言。一个成功的表达一定是在开头就很好地吸引住对方，因为在你表达之前，听众脑子中可能有着无数个念头和想法，比如“昨晚老婆为什么不开心？”“手头的项目进展怎么样了”等。如何快速搭建一个共同的沟通平台，并把对方拉到这个平台上非常重要。结构思考力的序言讲故事的结构是一个比较好的方法，它包含 S（情景，你们互相之间所熟知的大背景）、C（冲突，这种背景下面临的问题和挑战）、Q（疑问，挑战下如何解决这个冲突呢？）、A（回答，你带来的观点和解决方案）四个部分，所以是通过类似故事的方式快速引出 A（回答），而这个 A 正是你要表达的主题或观点。

第三步：画地成图，纵向结构分层次

“画地成图”出自《汉书·张安世传》，在西汉时期，敬侯张安世的长子张千秋和大将军霍光的儿子霍禹都担任中郎将，一起领兵跟随度辽将军范明友攻打乌桓国得胜回朝。霍光询问千秋战况如何？千秋用树枝在地上画出交战的地形及驻军分布情况，霍光十分佩服。“画地成图”形容信手拈来，胸有成竹。在这个步骤当中，需要运用结构思考力自上而下疑问回答做分解和自下而上概括总结做聚合的方式搭建层次分明的总体框架。自上而下疑问回答是以对方需求为出发点的思维模式，是一种想象对话技术（见图 0-5），想象一下，当你说出你的主题后对方心中都会有哪些疑问，把它们都列出来，接下来表达的内容就是回答这些疑问，你的回答本身又会引起哪些问题，接下来再继续回答。

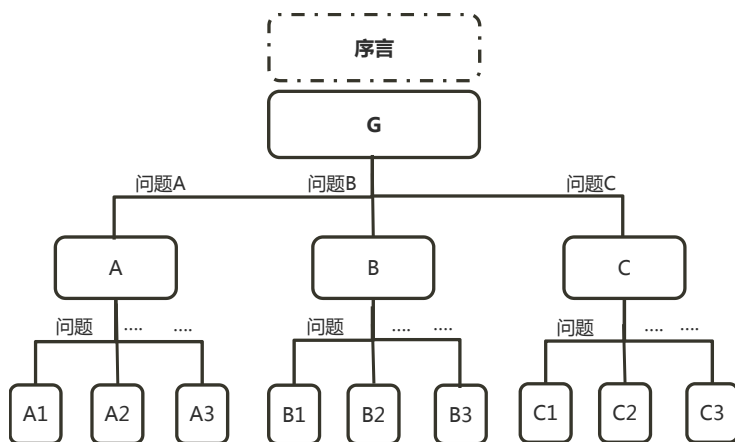


图 0-5 自上而下疑问回答的方式

这里注意，问题的回答就是你表达的一级标题，这些标题同样也

要求是有中心思想的主题句，即观点，这样就会引发听众听到一级标题的疑问，接下来再回答这些疑问来构建二级标题。以此类推，直到你觉得已经解决对方所有的疑问并能够接受你的观点为止就完成了报告框架的初步搭建，然后再通过自下而上概括总结做聚合的方式对原有框架的内容进行补充和完善。

第四步：运筹画策，横向结构选顺序

“运筹画策”出自《史通·言语》，意为筹划情况，拟订作战策略。表达最怕的问题就是观点混乱、结构不清，结论的得出因为没有逻辑性而不具有说服力。在这个步骤当中，最主要的任务是要确认金字塔结构中每一组的思想呈现的策略是否按照一定的逻辑顺序进行，并且符合相互独立、完全穷尽的 MECE 原则，以保证我们的表达更加清晰有说服力。在横向结构中包含演绎与归纳两类子结构。所谓演绎论证是从普遍性的理论知识出发，去认识个别的、特殊的现象的一种论证推理方法。当你觉得某个观点对方不容易接受时，可以采用演绎结构的方式。所谓归纳论证是指从许多个别的事物中概括出一般性概念、原则或结论的推理方法，当对方关注解决方案时建议采用归纳的方式。

第五步：画栋雕梁，形象表达做演示

“画栋雕梁”是指有彩绘装饰的十分华丽的房屋，形容建筑物富丽堂皇。这一步骤中的主要任务是完成主题的包装，运用树、表、图等结构化的方式设计，并形象化地演示。结构思考力是形象化表达的基础，形象化表达是结构思考力的完美呈现。结构思考力帮助我们搭建框架把问题想清楚，形象化表达则是把想清楚的问题说明白的最有效的方式。之所以认为它是非常有效的方式，是因为它包含了大量的信息且比较容易记忆。在胜间和代所著的《创造商业头脑的 7 种框架力》一书中，把形象化表达定义为“可视力”，其中提到一个小练习：“静

静地闭上眼睛，然后稍微将眼睛睁开一下，再闭上，想想自己是照相机，尽可能多地回忆起在睁眼的一瞬间看见的东西。结果怎么样呢？睁开眼睛再马上闭上后，居然记住了非常非常多的东西，这是因为我们的大脑一次能够处理的图像形式的信息数量，是文字、数字形式的信息数量的好几百倍。”所以通过结构化思考清楚的问题，如果再以形象化表达的方式做呈现更容易让对方记住你的观点！

三、本书以结构思考力的应用为框架

本书分为五章，与上述应用结构思考力的五个步骤一一对应（见图 0-6）。

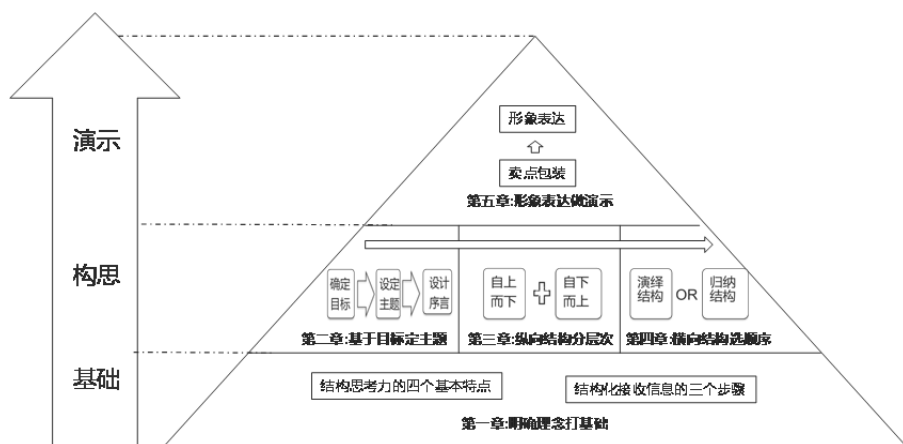


图 0-6 本书结构

在第一章明确理念打基础中，我们学习结构思考力最核心理念和方法，包括结构思考力的四个基本特点和结构化接收信息两个重点内容。通过这个部分的学习将对结构思考力的理念有明确的认知，为后续的实际操作打下坚实的基础。

在第二章基于目标定主题中，我们将学习如何基于每次表达的目标确定出简单、准确的结论性主题，再运用结构思考力的序言结构，构建一个能够快速吸引对方注意力的开场。

在第三章纵向结构分层次中，我们学习结构思考力的纵向结构，包括自上而下疑问回答做分解和自下而上概括总结做聚合两个重点内容，通过这个部分的学习将掌握运用纵向结构搭建框架的实际方法，让你在思考和表达时做到结论明确且符合对方需求。

在第四章横向结构选顺序中，我们学习结构思考力的横向结构，包括演绎论证结构和归纳论证结构，通过这个部分的学习可以掌握运用横向结构确认每组思想的具体分类和顺序，让你的思考结构更加清晰。

在第五章形象表达做演示中，我们将学习运用结构思考力在商务演示呈现，口头表达、书面表达和演示文稿中的运用，通过这个部分的学习可以让我们搭建完金字塔结构后，掌握形象化演示文稿的构思技巧。

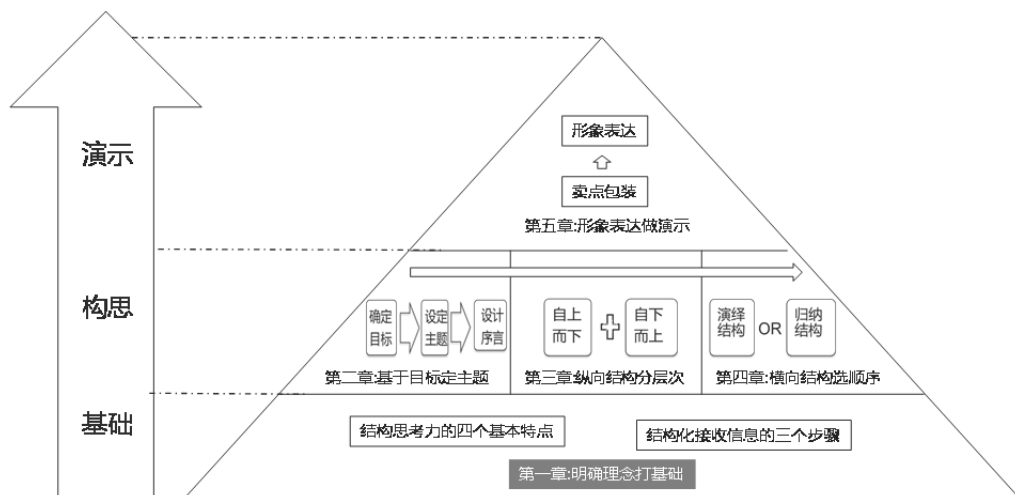
每章结束后都有针对性的“思考力体操”演练。体力可以通过锻炼提高，同样的，人的思考力也是可以不断地锻炼得到提升的，每章结束之后都会有针对性的演练作业。本书演练任务的设计，沿袭了结构思考力培训课程实战性的定位，在培训课程上每组都会选一个自己工作中实际使用的主题，主题选择范围很广，包括给客户提供的项目提案、工作汇报、产品介绍、培训课程分享等任何工作中涉及口头和文字表达的内容。现场采用一步一练的方式，每讲完一章进行一个演练任务，通过五个章节的演练任务完成一个表达内容完整的构思过程，最终形成包括目标、主题、结构以及核心部分手绘 PPT 等在工作中可

以直接使用的实际成果。因此，建议按照章节的顺序学习，并完成对应的实践演练任务。

本书的目的是帮助你做到思考清晰、表达有力，同时更主要侧重于思考清晰的分享。因为想清楚才是表达问题的核心，所以关于呈现和表达时的具体技巧不在本书讨论范围之内。

第一章

明确理念打基础



第一节 结构思考力的四个基本特点

思维训练的前提是将人隐性的思考过程显性化。我们已经认同结构思考力的重要性，但是由于思考过程是别人不能直接观察到的，所以常常很难被人察觉，因此也变得难以学习。同时由于思考过程非常复杂且很快完成，导致很多天生结构思考力就很强的人，也很难表达和传授清楚这种方法。有一次在一家国企上课，课后一位处长兴奋地告诉我：“我终于知道怎么让我的下属改报告了。”我特别好奇为什么这么说呢。原来他每次到总部开会，都会让下属写一份工作报告，但每次他都觉得不好，要求下属拿回去改，但跟下属又说不清楚修改的标准，结果改完还是觉得不好，最后只能自己去改这个报告。我相信在读此书的你，可能与那位处长一样天生结构思考力就很强，但因为没有接受过专业训练，你自己也不知道自己思考和表达时就已经在用结构思考力，只是觉得想的时候就该这么想，说的时候就该这么说，为什么却不清楚。人的思考过程是复杂且隐性的，所以这一节中将首先跟大家分享结构思考力都有哪些基本特点，它的理念和标准是什么，从而让大家做到隐性思维的显性化，不但能做好还知道为什么做好了。

现在给大家看一个日常工作中经常会遇到的例子，假如你是董事长，你的秘书早上一上班就给你打电话，仔细听听看会有什么感受。

“董事长您好！刘经理来电话说系统出现突发状况，4点钟他无法参加会议了。小张说他晚一点开会没关系，明天再开也可以，但最好别11点30分之前开。可是会议室明天已

经被别人预订了，但星期五是空着的。王总的秘书说，王总明天需要很晚才能从外地出差回来。我建议把会议的时间定在星期五的 10 点比较合适，您看行吗？”

好，她说完了你有什么感受？没错，一个字“乱”，你可能会说：“你去人力资源部结算一下工资吧。”当然，今天你心情比较好，希望辅导一下这位秘书，告诉她这个话不能这么说，如果给你 3 分钟的时间（暂停下来，不往下看答案），你觉得这段话应该怎样说才不乱呢？

要求：把上述现有的内容表述清晰，信息相对完整，符合商务语言的沟通环境。

相信你也已经得出自己的答案了，接下来我们就花点时间一起通过 4 个问题的讨论，探讨一下这段话到底该如何表达。

到底是先说原因还是先说结果？

这个很容易达成共识，当然先说结果。因为在商务沟通中时间比较紧迫，所以一定是先说结果后说原因更有效率。不过也有例外的情况，如果你的结果特别让人难以接受时，有可能你会先说原因后说结果。比如，你是医生需要跟患者说，他还有 3 个月的生命，如果直接说结果，患者可能受到打击 1 个月都活不了，这里说的是特殊情况。在职场中，原则上来说，还是先说结果后说原因。所以，这里应该先

说：“董事长，我们可以将今天下午4点的会改在周五上午10点开吗？”
针对第一个问题我们达成了第一个共识：在商务沟通的表达中要先说结果后说原因。

原因能不能被分类呢？

这个案例中有多少原因，这些原因能不能被分类呢？其实可以很直观地分为人和会议室两类原因，表达时应该把同类原因放到一起。
针对第二个问题我们达成了第二个共识：原因是可以被分类的。

这些原因可以被总结概括吗？

没错，这些原因是可以被概括的。比如，人的原因可以概括为：刘经理、小张和王总等参会人员的时间都不方便或者周五都方便。同时考虑概括以后是得出肯定的理由更有说服力还是否定的理由更有说服力？体会一下，我们说参会人员今天不能参加会议是不能得出周五开会这个结论的，所以要得出肯定的理由“参会人员周五上午10点都可以参加”会更有说服力。我们达成第三个共识：原因分完类以后是可以被总结概括的，且给出肯定的理由支撑结论更有说服力。

在表述这三个人时有顺序吗？

在这个案例中，最直观地还是按照职务顺序进行排列，比如王总、刘经理和小张都不能参加会议。我们达成第四个共识：同类原因中的要素需要按照一定的顺序进行组织。

基于我们达成的四个共识，一起来看一下参考答案：

我们可以将今天下午4点的会议改在星期五上午10点开
吗？因为王总、刘经理和小张都可以参加，并且本周五会议

室还能预订。

或者按照上面的讨论，还可以把具体原因再概括一下：

我们可以将今天下午4点的会议改在星期五上午10点开吗？因为参会人员都可以参加，并且本周五会议室还能预订。

你可能会说，我又不当秘书，花了这么大篇幅带着我讨论一段话，意义何在呢？这个意义一定不在于这句话，而在于它背后的结构。这个结构就是金字塔结构（见图 1-1）。

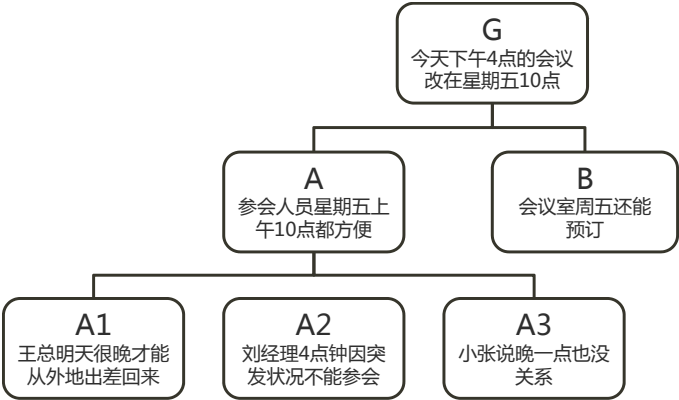


图 1-1 秘书汇报背后的结构

G 叫作中心思想，A 和 B 叫作支撑中心思想的理由，A1、A2、A3 叫作支撑理由的子理由。它是从上到下不断延伸，从下到上逐级支撑，所以被形象地称为金字塔结构。

具备结构思考力可以在最短的时间内把问题表述清楚。如果老板只给 5 秒钟，说结论就可以了；如果老板给了 30 秒钟，可以说到第二级；如果老板给了 1 分钟可以说到第三级；如果老板真的给了 15 分钟，

是不是可以把下面的内容做出 PPT 详细汇报一下了？当你具备结构思考力以后，无论对方给你多少时间都可以把问题说得清晰且全面，只是深入程度不同而已。

基于上述案例我们可以得出，结构思考力的四个基本特点，即金字塔原理的四个基本原则：“结论先行”、“以上统下”、“归类分组”和“逻辑递进”。为了便于记忆，在此基础上提炼出“论证类比”四个关键字与四个特点一一对应：“论”对应结论先行；“证”对应以上统下，表示上面的结论是下面理由论证得来的；“类”对应归类分组；“比”对应逻辑递进，表示各种思想都需要通过对比的方式确定逻辑顺序（见图 1-2）。

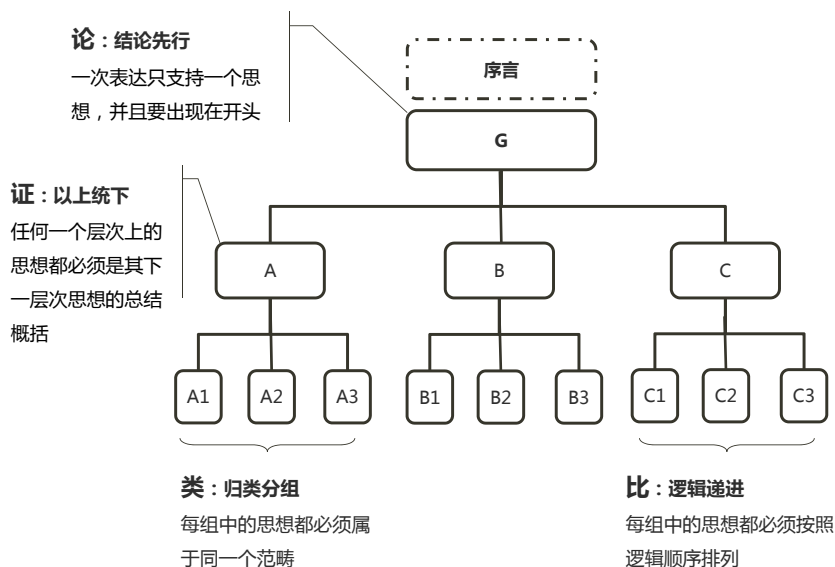


图 1-2 结构思考力的四个基本特点

前面两个特点是纵向结构之间的特点，后面两个特点则是横向结

构之间的特点。通过明确结构思考力的四个基本特点，就可以让我们做到隐性思维显性化，让再复杂的思考过程都能够变得可识别和可传承。不但我们自己可以运用结构思考力做到很好，还可以把显性化的标准传承给整个团队，让所有人都使用一种思考和表达模式，提升整个团队的管理和沟通效率。所以，结构思考力对于个人的意义在于思考能力的提升，对于组织的意义在于思考和沟通语言的统一提升管理效率。

有一次给一家企业所有的中层干部培训，下课后企业老总特别兴奋地过来跟我握手：“李老师太感谢您了，我终于找到了批评这些中层干部的科学依据了。”后来，我才知道这家企业是一家老国企，前些年与外资合资后高管团队中有很多外方人员，而很多中层干部在做汇报时，高管都特别不满意，总问：“你到底想说什么？”这造成很多中层干部觉得高管对他们态度非常不好、不够尊重，所以有很多矛盾。听完课程后，很多中层干部也感慨，终于知道为什么辛辛苦苦汇报了那么多的数据和事实，高管却还不满意的原因了，因为对方想要的是“结论”。所以，这就是一种沟通语言的统一，也是为什么很多著名企业都开始意识到这一点，并把“结构思考力”作为全员必修课程的一个重要原因。

在商务沟通中，正式的表达必须要符合结构思考力的方法。那回家以后与家人说话需要结构化吗？比如，“老婆，跟你说一件事，它包含了以下三点：第一点……第二点……第三点……你看行吗？”是不是感觉上稍微有一点别扭？所以，在特别亲密的环境下是否需要用结构思考力的方法取决于大家平时的习惯，但是如果从信息传递的角度看，这样的表达一定是最高效的，而从情感沟通角度看，效果不一定

是好的。

举个例子。以前在一家企业上课，学员听后非常兴奋，表示晚上回家以后要培训一下媳妇儿。大家问为什么啊？他说他媳妇每天下班以后都会跟他抱怨公司有什么问题，希望他帮忙提一些建议，结果她每次都说五六十分钟，也没明白她到底想要说什么。旁边的女同事敲敲桌子提醒他回家小心点，有可能根本没有想跟你要解决方案，只想跟你倾诉倾诉呢。

所以，我们达成共识，在商务环境下的正式表达必须要符合结构思考力的标准，在日常的亲密环境下是否使用则取决于你的习惯，但是如果使用了，从信息传递角度看，这一定是效率最高的。

一、“论”：结论先行

1. 国人更需要结论先行的训练

“结论先行”的表达习惯正好与中国人习惯的方式相反，因此更需要加强训练。国人比较习惯先说原因再说结论，比如一位朋友与你聊天共30分钟，结果前28分钟都在聊家常，最后2分钟才说，这次来主要是想跟你借点钱……这种方式的表达非常常见。

之前曾听过一位英语老师跟大家介绍中美文化差异时讲了一个故事一直让我记忆犹新：有一位小朋友在上学的路上救了一位落水的同学，到学校后不但被学校表扬，而且被评为见义勇为小英雄。接下来的故事就发生在中国老师和美国老师给家长打电话的差别上。中国老师会这样打电话。

中国老师：喂？您好，请问是小明的家长吗？

孩子家长：是啊。

中国老师：我是他的老师，今天早上你家孩子在上学的路上，路过了一条河……

孩子家长：然后呢？

中国老师：河水非常湍急，这个时候他的一个小伙伴一不小心就掉到河里去了……

孩子家长：然后我家孩子怎么样？

中国老师：他非常的勇敢，跳到河里去救他的小伙伴……

孩子家长：然后呢？

中国老师：然后他顺利地把小伙伴救了上来，学校评他为见义勇为小英雄，所以今天打电话是想恭喜您一下。

相信这个接电话的家长已经被吓得完全疯掉了。那美国老师会怎样打电话呢？

美国老师：喂？您好，请问是小明的家长吗？

孩子家长：是啊。

美国老师：我是他的老师，今天打电话是想恭喜您小明在学校里被评为见义勇为小英雄……

在工作中，我们经常遇到有些人在商业沟通或者会议演讲中滔滔不绝，信息丰富却不知所云。比如一位销售顾问见完客户，你问他具体情况时，他会这样说：“今天太堵车了，折腾了一小时才到客户那边，不知道什么原因今天这个客户态度特别差……”即先将所有的细节及逻辑叙述完毕，最后总结出中心思想或最后也没有中心思想。另一种情况也是我们常见的，某位员工辛辛苦苦写了洋洋洒洒几十页的报告，

但由于缺乏“结论先行”的逻辑结构，以至于少有人能耐心读完，他成了自己文章的唯一“忠实读者”。

结构思考力强调的是先总后分。结论先行正是“先总后分”的体现，先框架后细节，先总结后具体，先结论后原因，先重要后次要。通过这样的方式，我们在表达问题的时候，就可以让听众迅速抓住我们要表达的主旨，帮助听众沿着我们的思路去理解内容，提高表达的效率 and 效果。

中国企业里更加需要推广结论先行这种符合“先总后分”的思考与表达，这对提高企业的管理和沟通效率都会有巨大好处。有一次为某移动公司上课，老总表明每次开会听取汇报都会特别辛苦，他要将下属汇报的内容不断记录，因为很多核心的点都被隐藏在某些细节中，一不小心就会漏掉。比如，一位总经理来做工作汇报，当时4G业务刚刚推出，上来就汇报4G目前普及率比较低，网络覆盖不足，宣传弱于对手，员工对4G、客户感知度较差，4G终端销售差……后来老总实在忍不住了，就问你到底想要说什么。这位总经理接着又说，准备将4G网络实现城区主要区域全覆盖、重点区域强化网络优化、投入媒体宣传、加速市场转型运营、开展集团中高端换机行动……老总还是不知道他来到底想要干什么。经过反复沟通才知道，对方想要申请更大的资源投入。这个观点不但在最后才说，而且所有需要资源投入的要求，均被淹没在各个执行方案中。后来经过在课上的讨论，才把这个案例的结构讨论清楚。汇报的开场就先说结论：“领导您好，为了提升4G终端销量，向您申请加大资源投入，将4G客户份额提升5%。”然后分别从申请加大哪些资源投入、为什么做，以及如何做三个方面再详细阐述自己的观点。这种高效的表达是不是在有力地说服对方的同

时，也为对方节约了大量的时间。

2. 你有一个不耐烦的上司吗？

“我的上司对我特别不耐烦，每次汇报工作或者会议发言时他都打断我的话，真是郁闷！”

我们再看看另外一个版本。

“我们的这些干部每次找我汇报工作，就在那里说呀说的，经常是听了 15 分钟也没听明白他们到底想说什么事情，只能在无法忍受的情况下打断他们！”

上述情况在我们的身边经常发生，问题的核心不是我们的上司不耐烦，而是如何提高沟通的效率？如何既能清楚地表达你的观点，又能让对方准确快速地把握你的观点？

那么怎样消灭你上司的“不耐烦”呢？（注意我说的不是消灭不耐烦的上司……）

消灭上司的“不耐烦”，从“结论先行”开始。（见图 1-3）

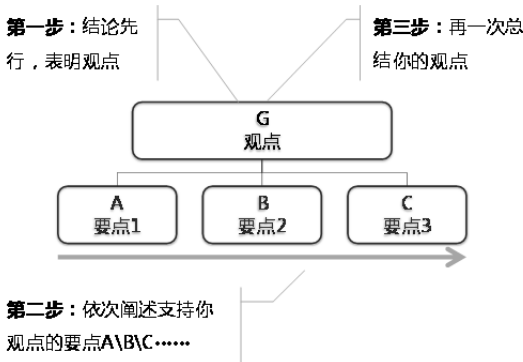


图 1-3 “结论先行”的步骤

以政府工作报告中的一个小段落为例。

今年经济增长预期目标定为 7.5% 左右，主要基于两方面考虑：

一方面，要继续抓住机遇、促进发展。这些年，我国制造业积累了较大产能，基础设施状况大为改善，支撑能力明显增强，储蓄率较高，劳动力总量仍然很大。必须优化配置和利用生产要素，保持合理的增长速度，为增加就业、改善民生提供必要条件，为转方式、调结构创造稳定环境；必须使经济增长与潜在增长率相协调，与生产要素的供给能力和资源环境的承受能力相适应。

另一方面，要切实按照科学发展观的要求，引导各方面把工作重心放到加快转变经济发展方式和调整经济结构上，放到提高经济增长的质量和效益上，推动经济持续健康发展。

综合权衡，今年的经济增长目标定为 7.5% 左右是必要的、适宜的，实现这个目标需要付出艰苦努力。

上述内容的金字塔结构如图 1-4 所示。

你如果能够结论先行地说明你的观点，并提出三个解决方案，然后让老板决定。你觉得他还会不耐烦吗？同理，你还可以设想自己是一名战地记者，在弹雨纷飞的时候要报道当前的战况，每说一句话都有可能被枪子儿找上脑门，废话、套话、官话、空话一概省略，直切主题是最合适的。

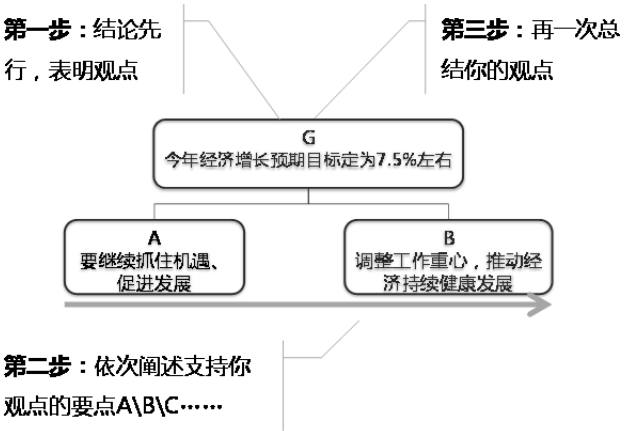


图 1-4 “结论先行”演示

3. 结论先行是自上而下表达方式的体现

正如上面的例子一样，自上而下的表达方式是首先从结论开始，然后阐述理由，最后再阐述支撑理由的事实和依据。这种表达方式在商务环境下正式的表达场合说服对方的效果最好。（见图 1-5）

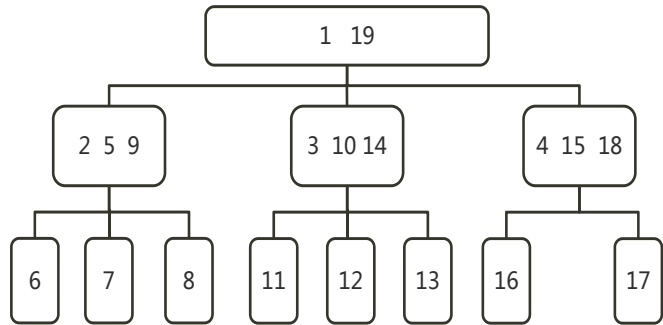


图 1-5 自上而下表达的顺序

这种自上而下的表达方式更容易让对方安心。如果表达时在未亮出明确的结论时，就说了很多特别详细的内容，很容易让对方处于焦

虑状态而变得不耐烦，因为他要猜你接下来可能要表达什么。举一个银行学员跟客户沟通的案例。

最开始的表达：“林总，我行近期推出的电子银行汇票业务是一项全新的业务，行里也在花很大的精力推这项业务。它有多种签收兑付形式可选，有见票即付、定日付款等形式，而且它的单笔金额也可以高达1个亿，另外，操作上只需登录网银即可，也省去了您跑到网点办理业务的麻烦。王总最近刚刚办理过，觉得挺好的……”

如果客户听到上面这段话，估计直接会晕掉，原因是在表达过程中没有做到运用自上而下的方式先给出结论。

经过修改后的表达：“林总，我向您推荐我行最近推出的电子银行汇票业务，它有三大优点：一是形式灵活，二是额度较高，三是操作简单。首先，形式灵活方面有“见票即付”、“定日付款”等形式可选；其次是它额度较高，最高可达1亿元；最后是它操作简便，网银即可完成操作。”（见图1-6）

因此，如果想要让你的表达更有说服力，就采用自上而下的方式结论先行，然后再进入细节。自上而下的表达还有一个好处是，可以利用对方的思考和推理来增强你的说服力。因为先听到结论，人们会很自然地将后续的依据和前面的结论做一个连接，并更容易认可你的结论。相反地，如果一开始就表达了很多的细节，对方会运用自己的思考尝试着总结出他的结论和观点，这个时候如果他总结的观点与你未来要表达的结论不一致，那么你想要说服他的难度就要大很多了。

当然大家千万不要被图 1-5 中这些标号给难住了，只要记住结论先行的核心理念自上而下先总后分即可。

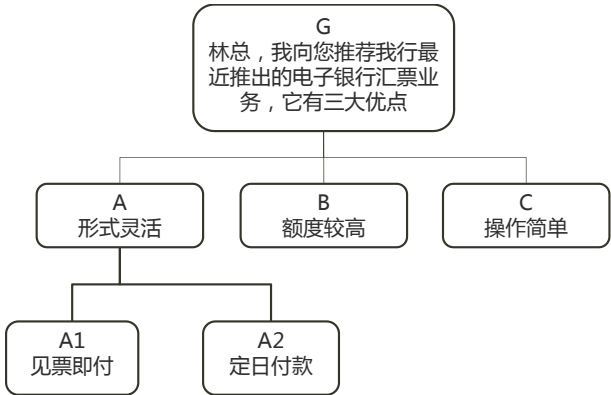


图 1-6 银行学员与客户沟通的案例

二、“证”：以上统下

1. 符合以上统下才能保证表达的效果

我们一起来看一个例子，这个报告的标题是《新产品收益高》，标题下面就是报告的大纲，共分为六个方面来阐述这个主题。这个报告是一家金融公司的销售负责人在部门内动员业务经理加大力度推广新产品的动员会上的发言。现在和大家探讨的是，这个案例中的结构有哪些不符合结构思考力的四个基本特点？

新产品收益高

- (1) 规模带来效益
- (2) 新产品拥有专项奖励
- (3) 公司考核会向新产品倾斜

(4) 信息交叉验证，透明度高

(5) 贷后检查集中，易操作

(6) 追加担保有抓手

最直观的问题是标题与下面的内容不符合以上统下。通过仔细分析会发现，这 6 点中只有前 3 点是探讨产品收益高的问题，而后三点是在探讨产品风险可控的问题，所以上小下大不符合以上统下的基本特点，现有的结论只能够概括前 3 点。经过修改后的金字塔结构如图 1-7 所示：

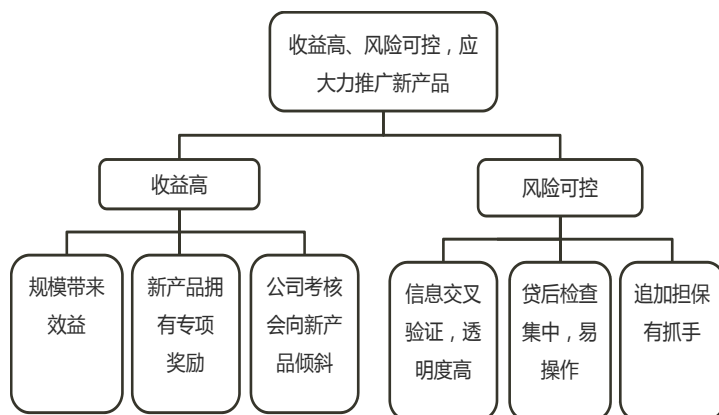


图 1-7 收益高、风险可控，应大力推广新产品的案例

通过这个案例你也可以体会，并不是表达的时候有主题下面分为 1、2、3 点就叫结构化，而是需要经过正确的思考让内在的内容符合四个基本特点。

2. 有理由支撑的结论才有说服力

咨询顾问可以非常有自信地跟客户说：“如果您要是有时间，就把

我们的报告详细看一遍；如果您要是没有时间，只看我们报告的标题就可以了。”原因在于，他们报告的标题全部都可以做到结论先行的同时并符合以上统下。如图 1-8 所示，PPT 的标题就是一个结论，在结构思考力中也称为有中心思想的主题句，下面的数据和图表都是支撑这些结论的依据。因此，在日常工作中，我们得出的结论也需要有充足的理由支撑才会更有说服力，并可以在沟通交流时大大提高沟通的效率。

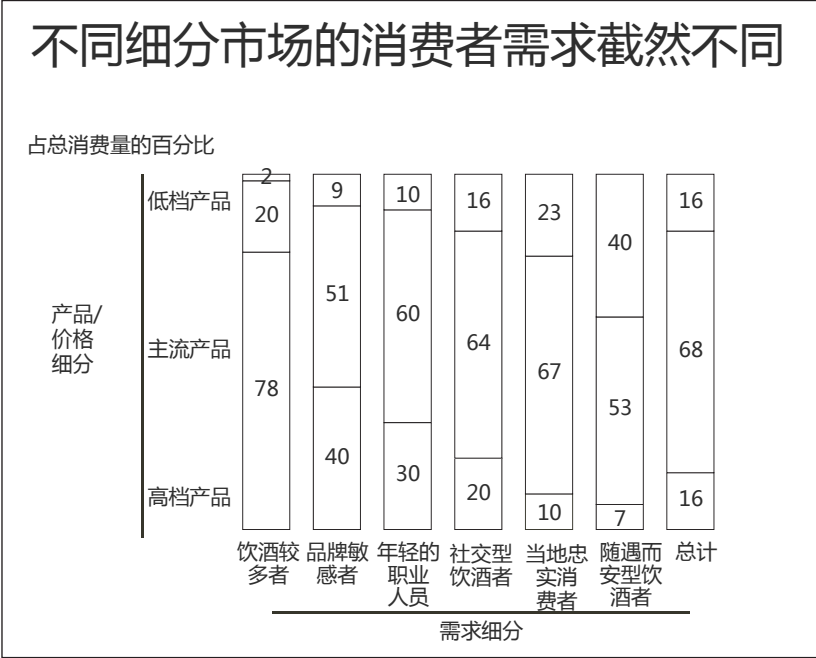


图 1-8 麦肯锡公司 PPT 截图

3. 以上统下的特点符合实践要求

看下面这篇政府工作报告的节选，什么地方符合结构思考力的四

个基本特点呢？

今年经济社会发展的总体要求、 主要预期目标和宏观经济政策

今年工作的总体要求是：深入学习和全面贯彻落实党的十八大精神，高举中国特色社会主义伟大旗帜，以邓小平理论、“三个代表”重要思想……

今年经济社会发展的主要预期目标是：国内生产总值增长 7.5% 左右，发展的协调性进一步增强；居民消费价格涨幅 3.5% 左右；城镇新增就业 900 万人以上，城镇登记失业率低于 4.6%；城乡居民人均收入实际增长与经济增长同步，劳动报酬增长和劳动生产率提高同步；国际收支状况进一步改善……

实现上述目标，必须继续实施积极的财政政策和稳健的货币政策，保持政策连续性和稳定性，增强前瞻性、针对性和灵活性。

继续实施积极的财政政策。更好地发挥积极财政政策在稳增长、调结构、促改革、惠民生中的作用。

一是适当增加财政赤字和国债规模。今年拟安排财政赤字 1.2 万亿元，比去年预算增加 4 000 亿元，其中中央财政赤字 8 500 亿元，代地方发债 3 500 亿元……

二是结合税制改革完善结构性减税政策。重点是加快推进营业税改征增值税试点工作，完善试点办法，适时扩大试点地区和行业范围。

三是着力优化财政支出结构。继续向教育、医药卫生、

社会保障等民生领域和薄弱环节倾斜，严格控制行政经费等一般性支出，勤俭办一切事业……

继续实施稳健的货币政策。把握好促进经济增长、稳定物价和防范金融风险之间的平衡。

一是健全宏观审慎政策框架，发挥货币政策逆周期调节作用。广义货币M2 预期增长目标拟定为 13%左右。综合运用多种货币政策工具……

二是促进金融资源优化配置。引导金融机构加大对经济结构调整特别是“三农”、小微企业、战略性新兴产业等的金融支持……

三是守住不发生系统性和区域性金融风险底线。引导金融机构稳健经营，加强对局部和区域性风险以及金融机构表外业务风险的监管，提高金融支持经济发展的可持续性。

标题符合结论先行，开篇就说“今年经济社会发展的总体要求、主要预期目标和宏观经济政策”，接下来每一段的开头跟标题之间符合以上统下。上述内容可以整理成如图 1-9 所示的金字塔结构。

结构思考力是从实践中来到实践中去的。政府工作报告是最权威的文章，虽然我们不能确认写作的人是否接受过“结构思考力”的培训，但他写出来的文章是符合结构思考力的。所以说，结构思考力不是凭空创造出来的，真的是从实践中来然后到实践中去的一个过程。记得有一次去一家企业大学讲课，授课的对象是企业大学的各部门负责人。当课前与培训负责人沟通时，我问为什么要采购“结构思考力”课程时，他说最近我们校长发现各部门负责人在汇报工作时总说不到

点上，于是我就跟他建议有一门课程是讲“总分总”的，于是他就决定给各部门负责人做一场培训。大家再回忆一下，小学的时候写作文，老师教我们几种结构，大家还记得吗？没错，总分、总分总和分总，其中前两种结构就是结构思考力的一种运用。所以，结构思考力不是一个什么深奥的东西，真的是从实践中来到实践中去的。

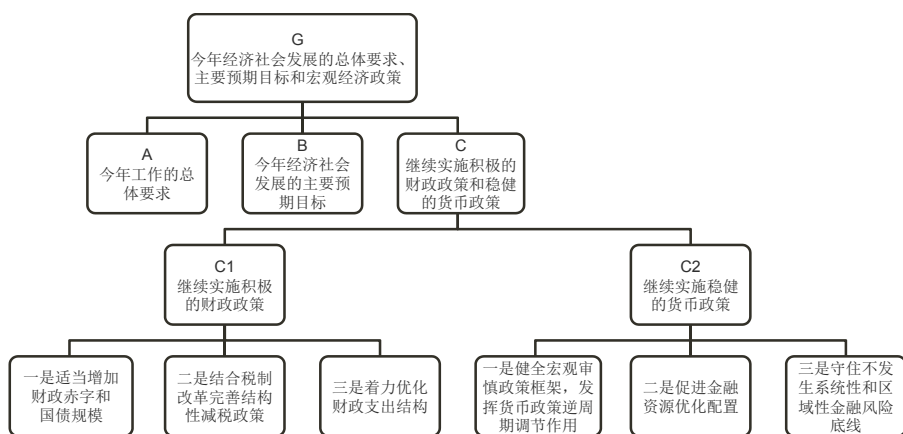


图 1-9 政府工作报告节选的金字塔结构

三、“类”：归类分组

1. 关于这个问题我有 3 点建议——分类可使沟通更有效率

我们在工作中其实做得很好，可是最后总结或者在会议上发言时，却不能很好地表现出来，不知道到底想要说什么，最终只能得到遗憾的结果！如何让辛辛苦苦做的工作内容很好地传递出去呢？大家会发现结构思考力强的人经常会有类似的表达：关于这个问题我有“3”点看法，还有些领导在讲话时也会经常说：今天下午我只要讲 3 点，然后再分别从 3 个要点来阐述自己的观点，听众就很容易理解！

你可能听过“奇妙的数字 7 ± 2 ”，说的是大脑短期记忆无法一次容纳 7 个以上的记忆项目。有的人可能一次能记住 9 个项目，而有的人只能记住 5 个，大脑比较容易记住的是 3 个项目。如果要点太多且不进行归类分组，听众基本不会理解你毫无头绪的表达。举个例子。

上司：听说你们的“阳光书屋”项目运行不太顺利，你接下来准备如何实施呢？

部下：嗯……啊，这个……因为现行得机制存在些问题，而且先期方案调研深度也不足，我准备在形式上再创新一下，另外员工参与度不高也是个非常主要的问题，同时推荐给大家的数目跟需求也不符合……

上司：？？？（你究竟想表达什么？）

回想一下，这样的对话在日常的工作中是否也很常见，当你在与客户、上司沟通时，没有要点的沟通往往会让听众变得思维混乱。因此，为了提高工作效率和业绩，准确清晰地进行归类分组非常有必要，再看上述例子的另一个版本。

上司：听说你们的“阳光书屋”项目运行得不太顺利，你接下来准备如何实施呢？

部下：我准备进一步优化“阳光书屋”项目运行管理，大致分为以下 3 点：第一，形式上更加创新；第二，推荐符合需求的书单；第三，开展深入持续的调研。

上司：非常好，明白了。加油！

大家刚刚开始训练结构思考力时可以以 3 为基础去考虑“要点是

什么”。比如跟客户沟通之后，客户提出了哪 3 个方面的需求？开完会后的决议包括哪 3 个方面？看完电影回家的路上，可以问问爱人有哪 3 个方面收获？这些问题都尝试着用 3 个要点进行分类，虽然并不是所有的事物都一定可以分为 3 点。那为什么是 3 点呢？首先，3 点便于记忆（刚才已经解释过了）；其次，3 本身也是特别稳定的一个结构，3 个要点是要支撑你的 1 个中心思想；最后，通过分 3 点这种有意识的训练，其实是在加强你的分类能力，而这种 3 点的表达方式也一定会提高沟通的效率。

2. 这个事情可以从以下几个方面考虑——分类使思考更有效率

每天都会有大量的信息涌入我们的大脑，如何能够做到清晰、高效的思考呢？由于我常年要到全国各地的企业里讲授课程，所以几乎每周都要在家准备 2~3 次行李箱。最开始，对于每次带什么东西这件事非常头疼。比如夏天蚊子多应该带上防蚊液、讲课要带上电脑、用手机得带上充电宝、偶尔会有一些酒店没有电熨斗还需要带个旅行电熨斗、住酒店刷预授权得带信用卡、带双运动鞋天气好的时候可以跑跑步……每次绞尽脑汁丰富头脑中的清单，可是经常还是忘记带几样重要的东西，有的时候还带了几样不需要的东西。

如果运用结构思考力，这个问题就轻松多了。每次可以随手拿一张便笺纸，然后开始在上面画出这样的结构。首先，将所有的物品分为三类：① 电子用品，② 穿戴衣物，③ 其他——这样的分类可以概括所有用品，没有重叠也没有遗漏。然后，开始在每个项目下，列出所需用品，同样也是从大类到细节。最后，还可以根据重要性，进行选择 and 修改，删掉并不必要且占空间的物品。此后，每次收拾行李都

可以有条不紊，而且基本没有忘记带东西。（见图 1-10）

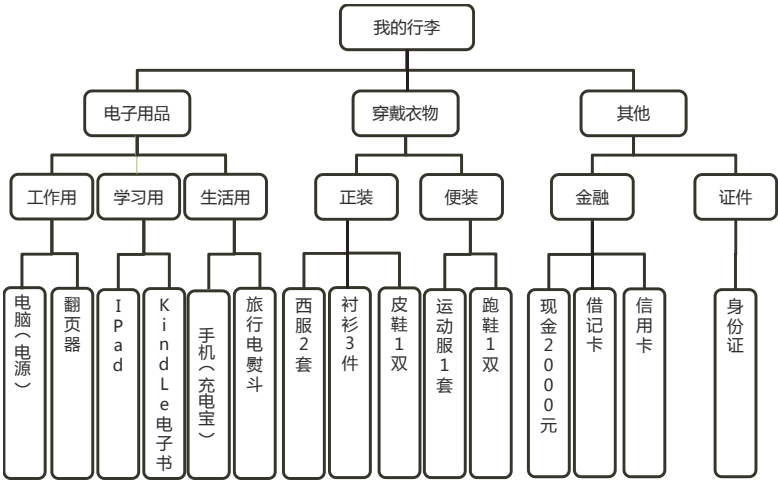


图 1-10 我的行李金字塔结构

我的行李

一、电子用品

- (1) 工作用：电脑（电源）、翻页器
- (2) 学习用：iPad、Kindle 电子书
- (3) 生活用：手机（充电宝）、旅行电熨斗

二、穿戴衣物

- (1) 正装：西服 2 套、衬衫 3 件、皮鞋 1 双
- (2) 便装：运动服 1 套、跑鞋 1 双

三、其他

- (1) 金融：现金 2 000 元、借记卡、信用卡
- (2) 证件：身份证

同样的任务，由于采用不同的思维方式，其效果就有了显著的差异。并不是通过学习我变得多聪明了，只是运用结构思考力的方式将事物进行归类组织，不但可以提高思考问题的效率，还能把问题想得全面保证效果。

四、“比”：逻辑递进

第四个基本特点是逻辑递进，每一组中的思想需要按照一定的逻辑顺序进行组织，这种逻辑顺序符合人们观察事物的习惯，更容易让对方记忆。比如本书的结构，它就是按照结构思考力应用步骤“明确理念打基础——基于目标定主题——纵向结构分层次——横向结构选顺序——形象表达做演示”的时间顺序来呈现的。时间顺序是逻辑顺序中非常重要的排序方式，任何事物的发展变化都离不开时间，比如产品的生产、历史发展、文化的演变、动植物的生长等都是以时间为顺序的。当然除了时间顺序以外还有很多顺序是我们在表达时可以遵循的，这部分内容在本书的第四章横向结构中会详细介绍。

第二节 结构化接收信息的三个步骤

众所周知，三国时期的诸葛亮以思维缜密而闻名于世，在《诸葛亮传》中有这样的记载：“初，亮在荆州，与元直及汝南孟公威、颍川石广元游学，三人务于精通，而亮独观其大略。”诸葛亮非常聪明，他一读文章就能读出大略，学习时从大处着眼而非拘泥于细节。这是典型的具备结构思考力的例子，它强调的是无论思考和表达时做到先总

后分、先框架后细节、先重要后次要、先结果后原因。我们怎样才能像诸葛亮一样，看事情就看出大略来呢？接下来跟大家分享的方法，可以帮助你清晰地找出对方所传递信息的结构，并有效地概括出核心内容。

日常工作中接收到杂乱无章信息的场景非常常见。你有没有遇到过这样的场景，领导找到你说了一件事情，然后希望你第二天做一个 PPT 报告给他，他要在大会上发言用。试想一下，我们的领导一定不会这样说：“小张啊，我明天报告的中心思想是……支撑这个中心思想一共有 3 个理由，支撑第 1 个理由有 4 个子理由，支撑第 2 个理由有 2 个子理由……”一定不会，他可能是先丢给你一堆资料和数据，然后把他的思路非常零散地说给你。这个时候，如果想要做出一个符合领导要求的 PPT 就需要通过结构思考力找出它的结构来，然后把这个结构放到 PPT 里。同样的，你开完会后，面对一堆杂乱无章的会议纪要，如何整理出会议成果？也是找出这些内容的结构来，结论是什么、要点是什么、次要点是什么，未来将成果汇报给他人时才更加清晰有说服力！

再比如，你去听一个演讲，如果演讲人的结构非常清晰，上来就非常明确地跟你表述清楚观点，然后逐步地证明这个结论，你作为听众会很轻松。然而，如果这位演讲者表述杂乱无章，更可怕的是他的口才特别好，1 个半小时的演讲信息量比一般人还要大，这个时候你就会比较痛苦，如何整理演讲的收获，完全说不清楚。

天下之大，为人领导者、为人师者、为人父母者、为人朋友者作为信息的传递者思维不结构化的人大有人在，他们往往观点不明确、要点不清晰，作为接收者的我们就会变得很痛苦。那么我们如何像诸

葛亮一样一眼看出“大略”呢？本节教大家一些方法在纷繁的信息中识别关键点，理解他人的核心内容并能够总结清楚，也就是运用结构思考力做到听清楚、说明白！我将这个方法总结为三个步骤。（见图 1-11）

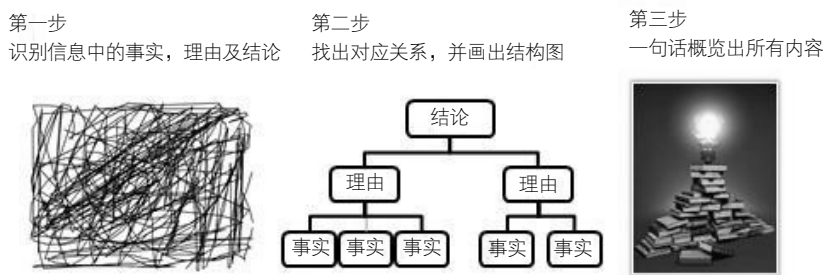


图 1-11 结构化接收信息的三个步骤

第一步：识别信息中的事实、理由及结论。找出信息中哪些是观点类的，哪些是事实描述类的信息，观点类的信息中哪些是结论、哪些是支撑结论的理由，并将它们区分开。

第二步：找到事实与观点的对应关系，并画出结构图。接下来找出这些事实与观点的对应关系，并依据事实、理由、结论的对应关系画出金字塔结构图。

第三步：一句话概括出所有内容。接收信息除了在前两步做到能够听清楚以外，最后还要用一句话概括出所有内容，做到说明白。

❏ 第一步—识别信息中的事实、理由及结论，知其然更知其所以然

1. 寻找哪些是观点

何为观点？简单的理解是从一定的立场或角度出发，对事物或问题所持的看法。它是个人的看法区别于事实存在的，这样理解的话我们就可以很容易地找出信息中的观点来。我们用一个案例来体会一下，《来自星星的你》中都教授拥有超能力的同时却遇到了一个小麻烦，尽管他有着超凡的感觉与运动能力，但一旦接触到人类的唾液或血液，他的超能力就会减弱或消失，甚至会有死亡的危险。于是网友开始热议，都教授能跟千女神生个孩子吗？以下文章节选自科学松鼠会网站。

《来自星星的你》，都教授能跟千女神生个孩子吗？

在孩童时，大多数人都曾幻想自己能有超能力。然而一部部电视作品让看似浪漫的超能力充满了现实的无力感。《这个男人来自地球》告诉我们永生的痛苦；《蜘蛛侠》告诉我们能力越大，责任越大；《超人》告诉我们超能力也有失灵的时候。最近很火的韩剧《来自星星的你》中，男主角都教授的超能力就属于最后一种。尽管他有着超凡的感觉与运动能力，但一旦接触到人类的唾液或血液，他的超能力就会减弱或消失，甚至会有死亡的危险。

.....

基因改造也不靠谱，免疫脱敏最可能奏效

另外一种方法则是先找到千女神体内的哪些蛋白导致了都教授的过敏反应，再利用基因技术去抑制这些蛋白的合成。但地球的生物技术并不足以实现这个功能。即便都教授的母星有着特殊的基因改造技巧，也依旧有两个问题需要解决：

首先人体内的蛋白数以万计，要找出其中可能的抗原并不容易。如果要考虑到蛋白之间相互作用造成的蛋白结构改变，则工作量更要上升一个数量级。

此外，万一起作用的是人体蛋白质普遍带有的修饰，或者是一些影响关键生理反应的蛋白，这个方法就不管用了——如果抑制了这些修饰或关键蛋白，千女神无疑会有性命之虞。

既然不能在千女神身上动刀，那么自然只能转向都教授了。考虑到都教授的免疫系统属于过于敏感那一类，或许最有效而副作用最小的方法莫过于系统脱敏了。也就是说，先接触不足以引起免疫反应的极低浓度的过敏原，使身体适应之后再逐渐提高过敏原的浓度，最终实现对这种物质产生耐受，不再敏感。

这一点剧中已经有所暗示，开始时，都教授只能自己做饭自己吃，随着剧情进展，已经能跟其他人同桌吃饭了；更关键的是，初吻过后，都教授发烧好几天，可之后再跟千女神接吻也只是不舒服一晚上而已。看起来，脱敏疗法还是有可能成功的。也许终将有一天两人会过上普通夫妻般的生活。



《来自星星的你》剧照。都教授与千女神说不清第几次接吻后，虽然还是病倒了，但是明确表示，比第一次好多了。千女神推测都教授是已经开始适应她的口水了……

文中下划线部分均是作者个人的一些看法，也就是观点类的信息。

2. 确认哪个观点是结论

表达者清晰明确地表达结论非常重要。我在高校工作时参加一次学术会议。会上有一位学者的演讲非常精彩，可以明显地感受到他的热情洋溢和博学多才，过程中引用专家们各方面大量的研究成果和他本人的实践经验，然而很多人在听他演讲时感到有些迷惑和好奇，即不知道他演讲的主要观点是什么，作为听众也不知道他举了那么多的研究成果和实践经验到底想让我们相信什么结论。

作为信息接收者想要知道对方到底想要表达什么就要明确其表达的结论。在众多的观点里如何判断哪个是对方想要表达的结论呢？结论在结构思考力当中也被称为“中心思想”。它首先是个观点，其次需

要被别的观点（理由）或事实支撑，否则就不能称之为结论。比如，“一些专家建议，吸烟的求职者在面试时尽力隐瞒这个事实。我个人认为，所有这些欺骗雇主的建议都是不明智的。隐瞒又有什么用呢？被雇用以后还是会被发现。讨厌抽烟的老板仍可以找一两个借口把你辞退，甚至不用提抽烟两个字。所以，不要试图隐瞒。”作者想要表达什么结论呢？很明显是面试时“不要试图隐瞒”，而其他的几个观点都是支撑这个结论的理由。在这里给大家分享几个确定“结论”的主要线索。

线索 1：寻找结论的指示词

通过关注重点的指示词来去判断。因为结构思考力接收信息除了应用在文字信息收集以外，最主要的战场还是口头表达。当客户、同事、上司跟你沟通一件事情或者听一个演讲时可以通过关注重点的指示词来去判断，对方想要表达的结论到底是什么。指示词包括：

- 因此
- 由此可知
- 因此可以断定
- 显示出
- 告诉我们
- 所以
- 表明
- 由此得出
- 我要说的重点是
- 证明
- 问题的实质是

当然并不是所有对方的表达一定会应用这些词语，不过这些词确实为我们找出结论提供了简便的方法。

线索 2：关注几个重要的位置

有几个重点位置我们要格外关注，比如表达的开头、结尾，如果是文章的话还要格外关注下段落的开头及结尾处，这些地方都是比较

容易呈现结论的地方。比如《来自星星的你》案例中的结论就出现在段首“基因改造也不靠谱，免疫脱敏最可能奏效”。当然如果这个表达的人结构思考力很强，那我们就非常轻松了。因为结论先行的标准告诉我们，开头表达的就是结论。所以换位思考一下，如果我们自己是表述者，那么就别让听众或读者辛苦了，一定记得要结论先行。

线索 3：问一问“所以呢？”

尝试着问一问“所以呢？”。这个小技巧在课上的时候我也经常提到，比如当你的下属来找你汇报一件事，因为对方不具备结构思考力，所以进来以后就不停地说，这时这个技巧就可以帮你快速地找出他想要表达的结论来。就是问他“所以呢”，他说呀说说呀说，你就问“所以呢”，说呀说说呀说，你就问“所以呢”，其实是在接收信息的过程中逼着对方去表述结论到底是什么。这种方法同样适用于特别隐晦的文字内容，看完以后我们可以尝试着问自己“所以对方想要表达的结论是什么呢”，当然这种方法虽好，但却不太适用于与上司的沟通。为什么？如果不怕被炒鱿鱼，你可以自己试一下。

3. 找出支持结论的理由

理由首先也是一个观点，是解释为什么结论可以被认可的原因，它告诉我们为什么可以相信这个结论。接下来就要判断这些观点中到底有哪些是支持结论的理由，因为只有结论被理由支撑了，才是有价值的结论。而且具备完整的结论、理由和事实的表达才会更加有说服力。（见图 1-12）

那么，如何在众多的观点中区分哪个观点是理由呢？在这里跟大

家分享几个主要的线索。

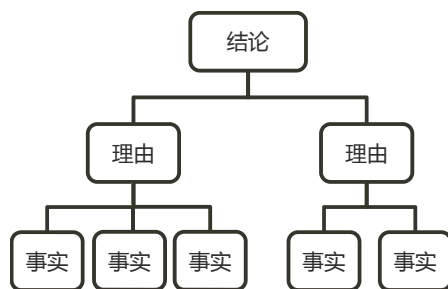


图 1-12 具有说服力的金字塔结构模型

线索 1：寻找理由的提示词

理由是在对结论进行解释，所以与寻找结论类似，理由也会经常藏在一些理由提示词的后面。比如：

- 由于
- 因为这个事实
- 有以下材料支撑
- 调研显示
- ……
- 因为这个原因
- 鉴于
- 因为证据是
- 第一，第二，第三

线索 2：问一问“为什么呢”

找结论的时候要问一问“所以呢”，其实结构思考力是从下往上找结论。而找理由的这个技巧与找结论的正好相反，是已经确认了结论是什么找对应的理由，所以问的问题是“为什么呢”。多问为什么是特别好的思维习惯，凡事多问为什么可以帮助我们层层递进的分析问题，像剥洋葱一样，一层一层地问问题，最后得到最核心的原因。

在管理当中有一个经典的案例。比如，发现车间的地上有一摊油

污，该怎么解决呢？把它擦掉就行了，但这只是表面上的解决。要找出根本的原因需要不断地问为什么：

为什么地面上会有一摊油污呢？是因为机器漏油了。

为什么机器漏油了呢？是因为胶垫老化了。

为什么胶垫提前老化了呢？是因为这批胶垫质量不好。

为什么质量不好呢？是因为采购的价格便宜。

为什么采购价格低呢？是因为采购部的采购方案发生了变化。

这个案例是集中在一个问题上不断进行追问，我只是想让大家体会通过为什么是可以找出理由的。当然在结构思考力接收信息中，不一定会一个点问这么深。

再比如《来自星星的你》案例中，对于结论提问。

为什么“基因改造也不靠谱，免疫脱敏最可能奏效”？

因为第一基因改造不靠谱，第二免疫脱敏最可能奏效。

为什么第一基因改造不靠谱？因为找出其中可能的抗原并不容易；千女神无疑会有性命之虞。

为什么免疫脱敏最可能奏效？因为它是最有效而副作用最小的方法；看起来，脱敏疗法还是有可能成功的。

再往下问其实就可能出事实和数据了。

4. 戴上白帽子看都有哪些事实？

找出事实的技巧跟找出理由的技巧类似，因为事实是用来支撑理由的，就如同理由是用来支撑结论的一样。比如《来自星星的你》案例中，再问个为什么就可能出事实了，这里就不再赘述上面的方法了。

提到事实这里跟大家分享一个概念，叫“白帽子”。介绍这个概念之前先一起来回顾一个故事——盲人摸象，故事的结尾是：“至今，这些盲人还在喋喋不休的争论中。”大家都知道，每个人说得都对，但因为每个人看的角度不同，所以造成了分歧。为了解决这类问题，思维训练大师德波诺提出了一种新的思考方法叫水平思考，他在《六项思考帽》一书中对这个方法进行了形象化的诠释，把人们看待问题的不同角度形象地比喻为六种颜色的帽子。当讨论问题时，大家都戴同一个颜色的帽子，这样就能保证看待问题的角度是一致的，其中白帽子代表的是信息、事实和数字。这里在找支撑理由的“事实”的过程中，我仅引用六项思考帽中的白色帽子，当我们戴上白帽子接收信息时就可以很容易地找到支撑理由的“事实”了。

第二步 找出对应关系画出结构图，不再做人云亦云的菜鸟

第二步就是要找出结论、理由和事实的对应关系，并画出结构图。《来自星星的你》案例如图 1-13 所示。

信息大爆炸的时代对个人的独立思考能力提出了更高的要求。我们很多人晚上最后一件事情都是用手机刷微信，每天还没等眼睛睁开，就像审阅奏章一样拿出手机继续刷，全国几亿移动网民，每人每几分钟就会低一次头。人们每天接收到的信息量甚至超过了以往一周甚至一个月，然而在如此多的信息量下，我们如何判断哪些观点是对的，哪些观点是错的？这对个人独立思考能力提出了更高的要求。运用结构思考力接收信息，除了帮助我们听清楚以外，还有另外一个重要的意义：提高个人独立思考能力。

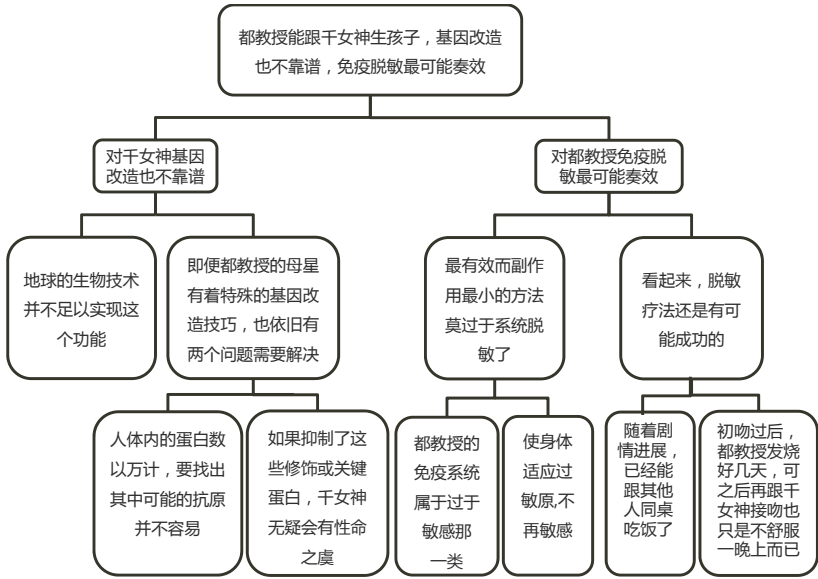


图 1-13 《来自星星的你》案例的金字塔结构

判断结论合理与否的前提是，在接收信息时找出对方的结构。比如一家游戏公司的产品经理跟你说这个网络游戏产品上线以后一定会非常成功，我们如何判断他说的是否合理，当然有一种方法是你觉得他说的对，或觉得他说的错，这种方法是不可取的。如果想要判断这个人结论的合理性，不能仅仅局限于他的结论，要看他用了哪些理由来支撑这个结论，以及用了哪些数据支撑这些理由，换句话说，要运用结构思考力接收信息的方式找出对方的结构来。

当我们把对方的信息梳理后并依据对应关系画出图 1-14，整个内容就非常清晰了。结论是“×××产品将成为非常成功的产品”。一级目录的依据分别是“封测、内测数据非常乐观”、“市场热度非常高”和“运营准备更加充分”。然后二级是支撑上面理由的子理由，比如支撑数据乐观的子理由包括“激活码抢手”、“用户留存率高”、“开卡率

高”等。再往下就要看他提供的具体数据支撑，到这里，你要判断他结论的合理性就可以从以下两点出发：① 看他提供的事实与数据是否真实。② 这些事实与数据是否可以得出相应的理由、相应的理由是否可以得出最终的结论。

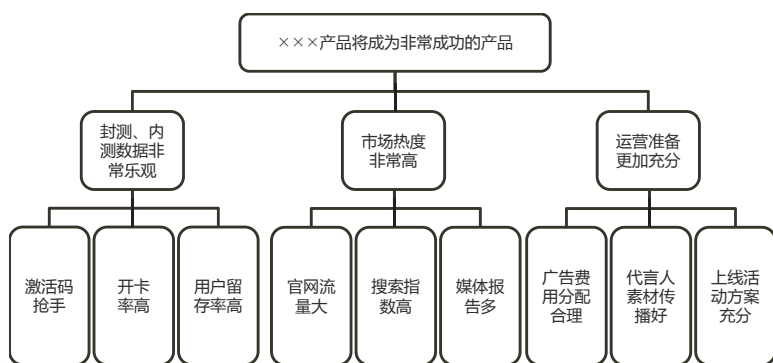


图 1-14 XXX产品将成为非常成功的产品

结构化接收信息能侧面提高个人的独立思考能力。大家如果经常看港台片会发现，在法庭上的对峙和讨论，都是采用这样的方式，首先从证据入手看是否支撑结论，其次如果发现对方做了伪证，那后面根本就不需要再辩了。同理，当我们和别人讨论问题时，也要先找出结构然后从事实入手。当我们运用结构思考力接收信息，通过结论、理由、事实的对应关系画出结构图后，可以让我们去判断对方结论的合理性，不但听清楚了，还能从侧面提高我们个人的独立思考能力，而不是简单地人云亦云。

第三步：一句话概括主题句，迅速变身职业达人

为什么我们在结构思考力中会要求大家用一句话来概括主要内容

呢？这也跟麦肯锡的另外一个著名的原理有关，叫“30 秒电梯法则”。据说有一次麦肯锡的项目小组给客户的总裁开一个项目汇报会，会议一切准备就绪即将开始时，对方总裁说有急事必须要马上离开，于是就邀请麦肯锡的项目负责人一起坐电梯，在电梯里简要地介绍项目情况，结果大家可以想象，电梯从楼上到楼下也就几十秒钟的时间，这个项目负责人就没说清楚这个项目到底是什么，后来也是因为这样一次沟通丢掉了跟这个客户合作的机会。之后麦肯锡就吸取教训，要求公司所有的员工无论手头有多么复杂的工作或项目，都能够用 30 秒（当然这里是个概数）或一句话把问题说清楚，这就是著名的“30 秒电梯法则”。然而想要用一句话概括出主要内容的前提，一定是结构非常清晰，换句话说，你给我 3 秒钟我就只说中心思想，再多 10 秒就可以说到 1 级目录，以此类推。最短时间内表达的一定是最核心的内容。比如，网上有帖子也在热议当年马云是如何通过 6 分钟时间说服孙正义为阿里巴巴投资了几千万美元的呢？6 分钟能否说出表达的核心、能否打动对方，对于结论和结构的清晰提出了很高的要求。

接下来进入到接收信息的最后一步，我们接收信息的最终目的是做到听清楚、说明白。所以，如何能够用一句话把你接收到的信息说明白呢？这里给大家分享一个公式：

在_____的基础上，从_____， _____， _____， N 个方面，说明了_____。

用《来自星星的你》案例套到公式中应该是怎样的呢？

在介绍了都教授接触到人类的唾液或血液会有死亡危险的基础上，从对千女神基因改造不靠谱、针对都教授免疫脱

敏最可能奏效两个方面，说明了都教授能跟千女神生孩子，
基因改造不靠谱，免疫脱敏最可能奏效。

其实这个公式背后是有非常严谨的逻辑的，这个逻辑是什么呢？
“在……的基础上”是序言，“从 N 个方面”是一级目录，“说明了……”
是结论。所以，知道这个逻辑以后就可以用这个万能公式帮助你用一
句话轻松地概括出一个结构的所有内容了。

结构思考力除了是重要信息的传递过程以外，更是一个职业化
程度的体现。前期建议大家把万能公式写到你的本子上进行套用。当
开会轮到你发言了，可以怎么说？比如“在前面几位同事针对新产品
营销问题讨论的基础上，我将从价格、渠道和促销三个方面说一下我
对这个问题的看法”。接下来你就分别从三个方面一一展开表述。当开
完会轮到你总结了，可以怎么说？“在大家针对新产品营销问题讨论
基础上，分别从价格、渠道和促销三个方面得出了最新的问题解决方
案，接下来大家按照这三个方面去实施吧”。当你运用这种方式去表达
的时候，你身边的领导和同事如果没有经过训练，一定不知道你的这
种方式叫作结构化，但一定会觉得你特别职业化。换句话说，你作为
管理者也喜欢你的员工在商务沟通场合这样清晰高效的表达。

我们也会要求自己的员工训练结构思考力，比如我们的一位课程
经理提前一天打电话跟你简单沟通了关于“结构思考力”课程内训的
合作事宜，第二天准备见面详谈。那他见面以后就可以用类似的方式
开场：“×××老师您好，在昨天跟您电话初步沟通‘结构思考力’内
训需求的基础上，今天想从学员面临的问题、业务部门的需求以及人
力资源部具体要求三个方面跟您进一步探讨一下课程合作的方案，您

看您有什么补充的吗？”如果有补充就再加上几点，如果没补充，接下来就按照这三个方面一个一个讨论。临走的时候还是用这句话。

在本节中跟大家探讨的是，结构思考力接收信息的三个步骤，第一步识别信息中的事实、理由和结论，第二步找出对应关系，并画出结构图，第三步一句话概括所有内容。三个步骤的不断使用会让你在纷繁复杂的信息中变得轻松自如，可以像诸葛亮一样一眼就看出“大略”来。

思考力体操

第一步：明确理念打基础

在日常工作中选取一个工作文档按照如下标准和方法要求，完成对该文档的优化。（见图 1-15）

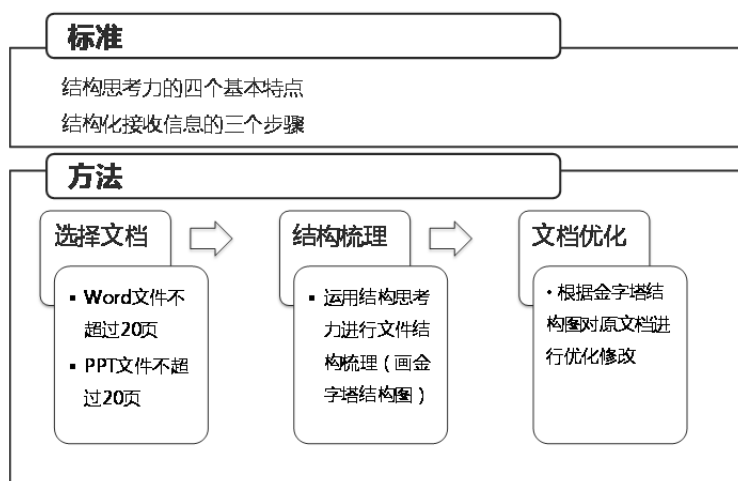
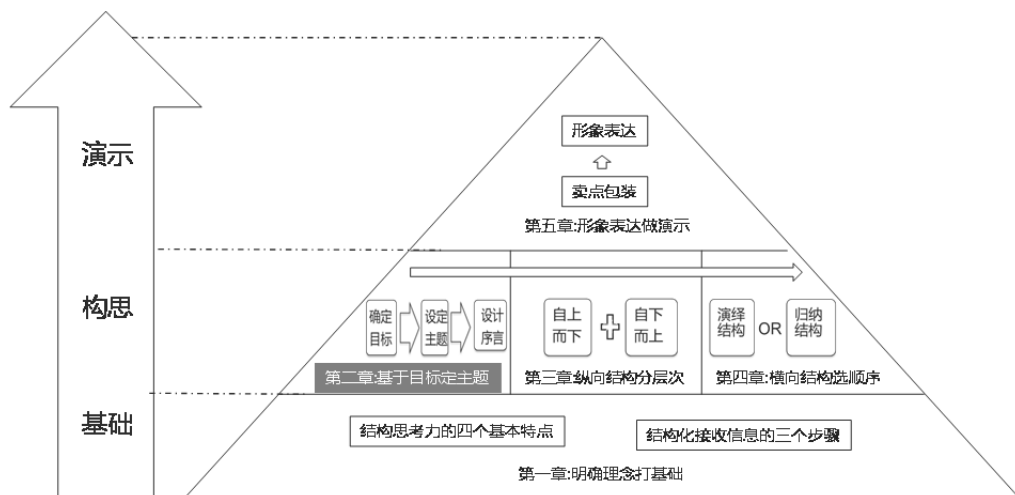


图 1-15 思考力体操——第一步：明确理念打基础

第二章

基于目标定主题



在第一章中，我们已经探讨了“结、论、类、比”四个结构思考力的基本特点，并且掌握了如何结构化接收信息的原则，对结构思考力的基本理念达成了共识。从本章开始将进入构思阶段，分享思考表达中搭建我们自己的金字塔结构的具体方法。结构思考力强调先框架后细节、先总结后具体、先结论后原因，是一种典型的目标导向的思维模式，所以搭建出有说服力的金字塔结构一定要先明确目标、主题，并以有效方式引出主题。本章将给大家分享如何基于目标定主题三个方面。

（1）确定目标，让我们的表达有的放矢。你的一次表达之后，希望对方能有哪些行为？首先需要提前设定好场景，比如你是谁，对方是谁。然后明确在这个场景下你想要达到什么目标？比如，下周二正好与上司谈涨工资的事情，这就是一个很常见的表达场景，这个场景下你的目标是什么呢？每个人要求涨工资的目标是不一样的，有的人是希望老板马上给涨 20%，有的人可能是想让老板知道他对现状不满，有的人可能想让老板知道自己拿的少干得多、任劳任怨等，每个人的出发点不一样，在这个场景下定的目标也不同。

（2）设定主题，让我们的表达观点明确。设定主题，这个主题是基于目标得来的结论。比如你的目标是让老板给你涨 20% 的工资，那主题肯定不是“关于一次涨工资的谈话”，一定是一个为目标服务的结论，如“申请加薪 20%”之类的观点。

（3）设计序言，让表达更吸引人。设计序言，这个序言是一次表达的开场白。比如，你的结论是“申请加薪 20%”，为了能够在汇报时吸引老板的注意力，需要运用序言的讲故事结构设计一个有吸引力的开场。

第一节 确定目标——让表达有的放矢

我经常会在课上做这样一个小试验。请大家用 3 秒钟的时间，环顾房间的四周。然后闭上眼睛后，让大家回忆一下屋子里红颜色的东西有几种？结果大家能够说出的答案一般很难超过 5~6 种。如果再做一轮，同样给大家 3 秒钟的时间环顾四周看房间里红颜色的东西有几种，然后闭上眼睛回顾。一般情况下答案会超过 10 种甚至 20 种以上。

目标可以让人把能量集中。这里想跟大家分享的是一个很多人都清楚的道理，如果把注意力当成一种能量的话，目标就可以将你把能量集中，即关注才能得到。方向比努力更重要的励志故事太多，这里就不再给大家赘述了。你会发现提到目标，这种先构思而后行动的原则适用范围极广，小到做衣服要根据用途设计款式、出门旅行要根据目的地选择路线，大到人生发展要根据职业目标确定职业路径、企业发展要根据战略目标制定策略等。

2010 年我从高校离职，结束了 4 年多朝九晚五、清闲自在的生活后成为一名苦逼的职业培训师，记得在一次以学员身份参加的 TTT 培训课上，每个人要发表一下自己内心的感言和目标。我在大脑中快速思索，从稳定的事业单位到漂泊不定的培训师到底是为了什么？没错，是成就感，那种帮助更多人成长和被瞩目的成就感。于是轮到我发言时，我的目标就是“将自己的专业内容出几本书帮助更多人，同时也让自己成为受瞩目的专业人士”。多年来，我一直在朝着这个目标努力，当然也不排除一部分是我的虚荣，但是更多地包括了对社会有价值的思考，“让结构思考力帮助更多人清晰、全面地审视工作与生活，从而

提升更多组织的工作效率”。

结构思考力中运用的目标与上面的道理一样，无论是思考和表达都需要有一个明确的目的，有了目的才能确定主题、搭建结构，才有努力的方向。

一、设定场景：提前设定表达场景

1. 确认目标前先设定好场景

我们需要提前设定好未来这一次表达的时间、地点、人物，你是谁，对方是谁，才能组织你的内容，而且这个场景越具体越好，因为即使同样的内容在不同场景下的目标可能都不相同。

前段时间我在深圳一天做了三场以结构思考力为主题的演讲，上午是给客户经理做产品培训，下午是给一家知名的医疗公司做 400 人的大讲堂分享，晚上是给深圳的 HR 分享，这三场演讲都是结构思考力这一内容，但是由于场景不同，我的目标也不同，演讲时的结构也完全不同。比如，上午做产品培训，我的目标是希望大家听完以后都能愿意销售“结构思考力”课程；下午的大讲堂，我的目标是希望他们听完以后掌握结构思考力的理念和基本方法；而晚上为 HR 做分享，我的目标是希望他们听完以后觉得我的课程特别好，能够马上引进企业中去。所以，一定要特别明确这个场景是什么，而且越明确越好，因为未来的目标、主题和结构都会受到它的影响。

2. 场景越具体内容才能更准确

场景设想越具体，越能保证目标和未来的结构更准确。

大学时我一直在排球校队打球，在一次大学生运动会的比赛现场，队里的两位二传手都因伤不能继续比赛，在下一场比赛时教练临时将基本功最全面，既能攻又能传的一位主攻手换了上去打二传的位置，结果可想而知，那场比赛最终以失败告终。我的那位队友虽然打了很多年的排球，对于二传的任务要求非常了解、基本功也还算扎实，但由于他之前所有的训练都是站在主攻手的位置考虑问题，考虑如何进攻、如何规避对方的拦网、如何能够以灵活的方式得分……而当他以二传手的角色上场后，会发现面临的问题完全不一样了，他要考虑的是如何根据场上对手和本队不同轮次的布局组织进攻、不同的时机是给4号位强攻还是3号位快球甚至是2号位背飞……设定场景就如同运动员训练一样，要先确认好你的位置、你是谁、对方是谁，然后才能保证你所有的目标以及接下来的构思是有的放矢的。

一个场景的明确，就可以为目标和结构甚至是未来的内容带来天翻地覆的变化。

有一次在某通信公司上课，一个小组研讨的主题是“如何做好新春终端营销”，搭建出来的结构如图2-1所示，一级目录包括“员工”、“渠道”、“客户”，等呈现环节的时候我就问他们设定的场景是什么呢？是跟谁说呢？上司、客户经理

还是渠道商？他们才发现这事儿压根没想，只想了这件事到底该怎么干，而且发现无论跟谁说，这里也仅仅回答了“怎么做”的问题，而跟不同的对象说对方关心的“怎么样”的答案也不一样。

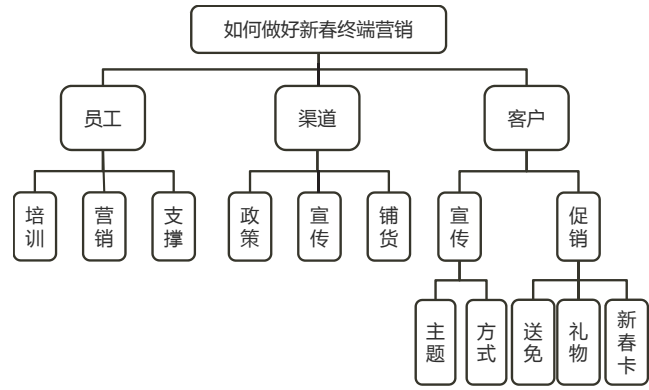


图 2-1 如何做好新春终端营销

经过重新设定场景，我们确定这件事是给渠道商做动员。有了明确的场景，未来再设定目标和构建结构就简单多了。通过后面的步骤确定的目标是：① 希望他们全力在春节促销中完成终端销售任务；② 知道使用什么方法去卖这些产品。之后根据渠道经销商重点会关心的三个问题“有什么卖”、“为什么卖”（或者叫作“对他们有什么好处？”）和“怎么卖”搭建完的结构如图 2-2 所示，更加清晰且有说服力。

二、确定目标：目标是希望对方有哪些行为

这里的目标说的是，在你的一次表达之后，希望对方能有哪些行

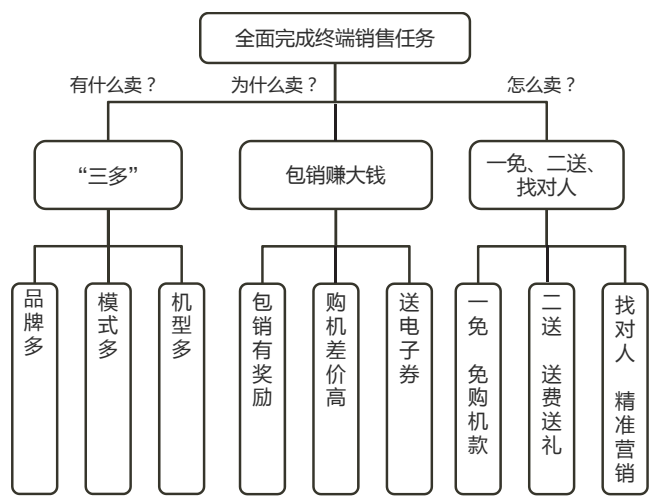


图 2-2 全面完成终端销售任务

为。比如跟老板谈涨薪，你的目标可能是老板听完后马上决定给你加薪 20%。比如你是向客户做一个产品推介，你的目标可能是客户听完后了解产品并愿意掏钱购买产品。总之，此处的目标有点类似于培训课程的学习目标，当对方听完你的表达以后，你希望对方有哪些行为。

这些行为要具体到现场是可以达成的，而不是你所表达的方案本身的目标。比如你是人力资源部的员工，要为全公司进行一次绩效考核政策的宣贯，那么这一次表达的目标可能是：

- 知晓绩效考核政策内容；
- 了解公司最新的业务导向；
- 明确经营团队的目标；
- 掌握营业费用比率。

当然，出台绩效考核政策也许是为了将公司业绩提升多少个百分点，但这是你做这件事情的目标，而不是这一次表达的目标。这里要

做特别详细的区分。

比如某银行的员工，为某集团提供了一个金融解决方案，要去为客户的高层做现场宣讲，这个目标可以怎么定？方案的本身想要达到的目标是：

- 深化与客户全方位战略合作；
- 解决企业提出的当前融资要求、降低融资成本、提高资金收益；
- 挖掘企业潜在需求，实现共赢。

但此次呈现的场合下，具体希望对方有哪些行为才是目标。比如可能是：

- 客户高管对本方案非常认同；
- 客户原因进一步深入探讨；
- ……

在这里，我引用课程开发时撰写学习目标的小工具，来帮助大家制定结构思考力表达时的目标，这个工具叫作 **ABCD 目标法**，每一条目标都要符合 **ABCD** 的标准：**A** 代表受众；**B** 代表行为，希望受众完成什么任务或表现出什么行为；**C** 代表条件，在什么条件下；**D** 代表程度，达到什么样的标准或水平（见表 2-1）。

表 2-1 ABCD 目标法

受众（Actor）	×××
条件（Condition）	在×××条件下
行为（Behavior）	完成×××的任务/表现×××的行为
程度（Degree）	达到×××的标准或水平

比如作为资深的销售经理，想要用结构思考力将自己丰富的经验显性化地分享给销售员，他的目标可以定为：

（1）在我的引导下（C），新销售员（A）能够从我的故事中准确（D）总结出电话销售人员成功的关键要素（B）；

（2）根据我所提供案例中的信息（C），新销售员（A）能够运用我所教授的方法准确地（D）介绍产品利益点，并处理客户提出的异议（B）；

（3）在给定的客户信息及情境下（C），新销售员（A）能够准确（D）运用我所教授的方法与技巧进行电话销售全过程现场演练，完成销售任务（B）。

再比如，某银行的产品经理，希望针对客户经理进行“积分贷”产品的推介，未来能够提供客户在我行结算存款，进而实现小企业资金自求平衡。他的目标可能是

（1）在理念统一的前提下（C），客户经理（A）非常愿意（D）去跟新老客户推广“积分贷”产品（B）；

（2）在给定明确的需求下（C），客户经理（A）能够熟练（D）运用指定的营销技巧向客户推广“积分贷”产品（B）。

第二节 设定主题——让表达观点明确

每当我们去参加各种会议时经常会看到这样的主题，比如：××产品介绍、绩效考核制度介绍、关于会议决议的报告、关于市场规划的汇报……看到标题就不约而同地有两个反应：第一，不知道会议想表达什么观点；第二，看主题就知道一定又是一个枯燥无趣的报告，而且也不知道跟我有什么关系！所以，如果换成我们自己的报告，首先

要从主题上思考两个问题：第一，你要说服对方接受你的什么观点；第二，如何对这个观点进行包装，让观点更有吸引力。

一、确定结论：一个为目标服务的结论

注意这个主题一定是基于目标的，而且必须是一个有观点的结论。比如某房产公司的市场经理要做一个别墅项目的客户推介会，他们的目标是让客户听完以后愿意购买这个别墅来投资，他们的主题就确定为“×××别墅，是你投资的最佳选择”，注意这里用的不是“×××别墅介绍”。前者在结构思考力当中叫作有中心思想的主题句，也叫结论。

目标不同，同样的内容主题也不相同。上面我曾提到有一次一天做了三场演讲，每次的目标不一样，尽管都是讲结构思考力，但确定的主题也都不一样。上午做产品培训我的目标是希望大家听完以后都能够愿意销售“结构思考力”课程，我的主题是“想赚钱更轻松吗？多卖‘结构思考力’”；下午的大讲堂，我的目标是希望他们听完以后掌握结构思考力的理念和基本方法，我的主题是“结构思考力让思考更清晰、表达更有力”；晚上为 HR 做分享，我的目标是希望他们听完以后觉得我的课程特别好马上引进企业中去，我的主题是“结构思考力——高绩效组织的全员必修课”。

一直在跟大家强调“结论先行”，这里说的主题就是我们整个表达的结论，记住它是源于目标、服务于目标的结论！表 2-2 体现了一些我课程的学员现场将原标题修改成目标服务的结论后的变化。

表 2-2 主题变化对比

原 标 题	修 改 后
×××银行信息安全的重要性	远离常见信息安全风险
绩效改革政策宣贯	绩效改革势在必行
“积分贷” 产品介绍	“积分贷” 实现多方共赢
渠道管理方案介绍	我能实现渠道全面掌控
跨行资金归集产品推介	跨行资金归集是存款营销的重要手段
春节内部推荐政策	春节期间内推奖励翻番
×××公司战略规划报告	改革创新，降本增效，提升经营业绩
4G 终端产品营销方案	加大资源投入，提升 4G 客户份额
房地产行业授信策略	房地产行业区域划分及授信策略建议
“心意保” 产品介绍	员工专属产品“心意保” 实惠多

二、包装主题：一个打动人心的主题

你知道“复方氨酚烷胺片”以及“小儿氨酚黄那敏颗粒”是什么药吗？相信能回答上来的人不多，如果我告诉你他们分别是“感康”和“护彤”你会不会一下子就恍然大悟了。所以，细心的你一定会发现如果去药店买药的话，药品一般都有两个名字，一个是通用名，一个是商品名，通用名是它的成分，商品名是基于消费者的需求包装出来的有含义、有吸引力、容易记忆的名字。比如，感康的含义就是从患者的角度出发，告知患者感冒可以康复；护彤也是从儿童患者家长的角度，用谐音告诉你可以保护儿童。

同样的，我们表达的主题也需要通过包装出商品名才更有冲击力。比如“如何用结构思考力准备工作汇报”就是通用名，“你的报告也可以价值百万”就是商品名。当然你还可以发挥你的想象力包装得更好。

1. 包装主题有三个基本原则

包装主题这件事情做得好的还有很多领域，如广告领域和媒体。之前一位网络营销的老师分享过一个案例，在爱词霸网站上测试了两个文字链接：一个是“90 天突破英语！绝对保证！”，另一个是“为学英语付出太多？（点击见对策）”。前者点击率 0.8%，后者高达 3.6%，如此巨大的差别，你觉得其中的秘诀是什么？前者看似也很有吸引力，但却没能从对方的角度出发引发思考。一个人在英语网站上，头脑中最大的痛苦就是，为英语付出的太多，得到的太少。所以，你问他一个问题，为学英语付出太多？正是他想，括号内还标明点击见对策。这个标题就像在与他对话，听到问题，就想知道答案，于是标题点击率非常高，花了同样的广告费，却吸引了 3 倍的流量。所以，我们在包装主题的时候要把握三个基本原则：简单、准确、利益（从对方角度出发），这三者缺一不可（见图 2-3）。

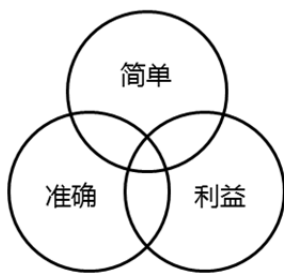


图 2-3 包装主题的三个基本原则

2. 运用选题矩阵可以优选出最优的主题

有人会问，关于一个主题我可以包装出好多个主题来，如果每个都觉得不错该如何选择呢？接下来给大家分享一个结构思考力工具——

选题矩阵（见表 2-3），它可以帮你把选题时的感性因素理性化：把主题放到第一列中，从“简单、准确、利益”三个维度，分别给每个主题每个维度打分（满分 10 分），这样每个主题都会得到一个总分，选哪个作为主题呢？一定是得分最高的那个。

表 2-3 选题矩阵

包装主题	简单	准确	利益	总分

如表 2-4 所示我之前课上一个小组的选题过程，标灰色部分为他们最终选择的主题。这个主题一定是最好的吗？也不一定，因为工具本身就是个思考结构，它能够给我们提供的是思考问题的框架，将我们的思维引导到更广阔的空间，至于答案是什么还是需要我们自己来做决策，比如说每个维度你打几分这件事，每个人的决策又不一样。

表 2-4 选题矩阵案例

包装主题	简单	准确	利益	总分
今天你赚了吗？——调绩效，促发展	7	7	7	21
大家好才是真的好——绩效考核体系的构建目标	7	7	6	20
祝您致富——绩效考核政策解读	6	7	7	20
我和我的小伙伴们都赚翻了——绩效考核政策精髓解读	8	9	8	25
致我们终将逝去的钱袋——构建业务发展的绩效体系	7	6	7	20
你好我好大家好——优化绩效体系引导说明	8	6	7	21
识势、顺势、借势——吃透用好绩效考核体系	6	7	8	21

接下来再给大家分享一些在我课程上面的案例，希望大家能有所启发（见表 2-5）。

表 2-5 包装后主题与原主题的对比

原标题	修改后（副标题）	包装后（主标题）
×××银行信息安全的重要性	远离常见信息安全风险	逃出虎口
绩效改革政策宣贯	绩效改革势在必行	聚焦利润，高效盈利
“积分贷”产品介绍	“积分贷”实现多方共赢	小积分“贷”动大优惠
渠道管理方案介绍	我能实现渠道全面掌控	决胜生命线
跨行资金归集产品推介	跨行资金归集是存款营销的重要手段	把钱留住
春节内部推荐政策	春节期间内推奖励翻番	带着红包过大年
×××公司战略规划报告	改革创新，降本增效，提升经营业绩	“药”不能停
4G 终端产品营销方案	加大资源投入，提升 4G 客户份额	4G 来了，你懂得
房地产行业授信策略	房地产行业区域划分及授信策略建议	因地制宜，进退有道
“心意保”产品介绍	员工专属产品“心意保”实惠多	发福利啦

这不是教你变身为标题党，而想强调任何一次的表达都应该有其目标服务的结论，而如果这个结论简单、准确又能从对方利益角度出发成功地吸引对方，那你的这一次表达就已经成功一半了。

第三节 设计序言——让表达更吸引人

当一个人接收信息之前，头脑中会有很多思绪和想法。有没有这样的经历？找上司汇报一件事情，到他办公室后投影接上了，开始很正式地讲，结果讲了三分钟你的上司一缓神问你讲到哪儿了？还有一种情况，就是你拿过来一本书或一份报告开始看，结果翻了两三页，但其实一点都没有看进去。当一个人接收信息的时候，之前他脑子里一定想了好多好多的事情，你一推门就说我有一件事情要跟您汇报。第一点、第二点、第三点，他前两点一定反应不过来。你看书时也是因为你脑子里一直在想某件别的事情，才导致你翻了几页都还没看进去。

所以，需要有一种方式在沟通之前把对方吸引过来。换句话说，要搭建一个共同的沟通平台，然后才开始后面的表达，这种方式就是接下来要分享的序言的讲故事结构，它是一种可以快速抓住对方并吸引对方的开场方式。

一、初步设计：完善序言的基本要素

序言的讲故事结构包含 4 个要素：S 是情景、C 是冲突、Q 是疑问、A 是回答（解决方案），为便于记忆称为 SCQA。情景就是一个大背景，冲突是在这个背景下发生了哪些变化后的问题，疑问是如何在这个背景下解决这个问题，答案就是解决问题的方案。下面的练习就是一个特别标准的序言结构，它的四个要素分别对应如表 2-6 所示。

从我行实行企业业务专营模式以来，业务实现了快速增长，但小企业客户资金自身平衡问题成了制约业务进一步发展的瓶颈，如何实现我行企业业务的可持续发展？我部计划面向客户推介×××产品，实现业务联动、多方共赢。

表 2-6 序言的基本要素

S（情景）	从我行实行企业业务专营模式以来，业务实现了快速增长
C（冲突）	企业客户资金自身平衡问题成了制约业务进一步发展的瓶颈
Q（疑问）	如何实现我行企业业务的可持续发展
A（回答）	我部计划面向客户推介×××产品，实现业务联动、多方共赢

S(情景)需要让对方产生共鸣，必须让对方听完以后产生一种“对对，你说的没错”的反应。只有情景被认同了故事才能够继续发展。C(冲突)是打破开场时给对方的安全感，确认面临的问题。Q(疑问)是从对方的角度会关心的问题。A(回答)是基于这个问题我给你的回答。这就是序言结构的构成。序言的主要作用是在没有出中心思想之前，用来提醒对方关心一个疑问，从而引发对方的兴趣，而这个疑问的回答就是你要表达的中心思想，如图 2-4 所示。

序言是在中心思想的上面，也可以简单地理解是一种引出中心思想的开场白。

在任何场合的表达，都需要有开场白，开会轮到你发言、你要演讲、要工作汇报了，SCQA 都可以帮你快速地组织内容。比如以下这个案例，能不能找出这序言的 SCQA 分别是什么？

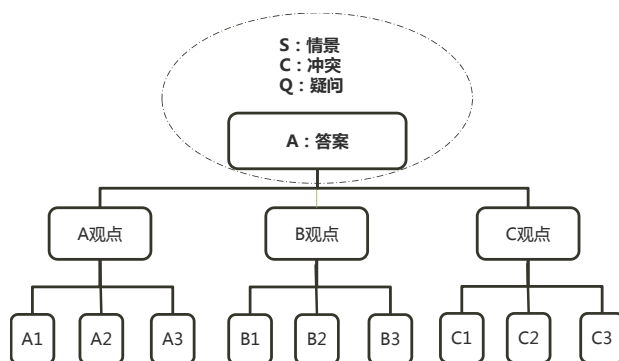


图 2-4 序言在金字塔结构中的位置

集团近年来发展速度快、产量逐年提高，众多项目被列为北京市重点项目，然而在如此高速发展的背景下，集团资金缺口成为限制集团快速发展的主要瓶颈，如何拓展融资渠道、降低融资成本、提高资金使用效率？特设计全方位的创新金融服务支持方案。

S（情景）：集团近年来发展速度快、产量逐年提高，众多项目被列为北京市重点项目。

C（冲突）：在如此高速发展的背景下，集团资金缺口成为限制集团快速发展的主要瓶颈。

Q（疑问）：如何拓展融资渠道、降低融资成本、提高资金使用效率？

A（回答）：应该实施一项“设计全方位的创新金融服务支持方案”。

当你敲门进去见到老板，S 给老板介绍了背景，C 将老板的注意力吸引过来，你提出 Q 与老板产生共鸣，A 则提供了解决方案，之后开始正式方案的汇报。

二、优选完善：根据需求选择不同模式

我们可以通过调整四个要素的顺序，来表达不同的情绪，不用改任何文字，只是调整 SCQA 之间的顺序就可以了。一共有 4 种模式，分别是标准式、开门见山式、突出忧虑式、突出信心式（见图 2-5）。

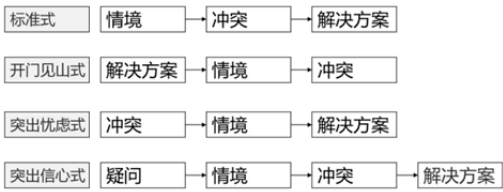


图 2-5 序言的 4 种模式

前 3 种模式中都省略了 Q（疑问），因为所有序言中的 Q 都可以是“那该怎么办呢？”我们来看下面的这些案例。

标准式：S—C—A

近年来，我行房地产业务得到快速发展，但随着房地产市场分化趋势日益明显，我行房地产业务面临的风险管理压力明显增大。因此我们应根据区域分化形势，确定差异化的授信政策。

开门见山式：A—S—C

我们应根据区域分化形势，确定差异化的授信政策。近年来，我行房地产业务得到快速发展，但随着房地产市场分化趋势日益明显，我行房地产业务面临的风险管理压力明显增大。

突出忧虑式：C—S—A

随着房地产市场分化趋势日益明显，我行房地产业务面临的风险管理压力明显增大。近年来，我行房地产业务得到快速发展，我们应根据区域分化形势，确定差异化的授信政策。

突出信心式：Q—S—C—A

如何在确保实质风险可控的前提下，促进房地产业务快速发展？近年来，我行房地产业务得到快速发展，但随着房地产市场分化趋势日益明显，我行房地产业务面临的风险管理压力明显增大。因此我们应根据区域分化形势，确定差异化的授信政策。

如果在没有特殊需求的情况下，我个人还是建议运用标准式，因为标准式在沟通上有个优势：开场先说容易被认同的事情，沟通起来会比较顺畅，如果上来就说“冲突”，沟通的两个人之间有可能就真出现冲突了。

思考力体操

第二步：基于目标定主题

找一个最近工作中需要用到的主题，比如产品推介、工作方案、开会发言、演讲等（内容不限，但凡在工作中需要口头表达和文字表达的均可），运用本章学习的内容按照下面的标准和方法进行一次实际任务演练（见图 2-6）。

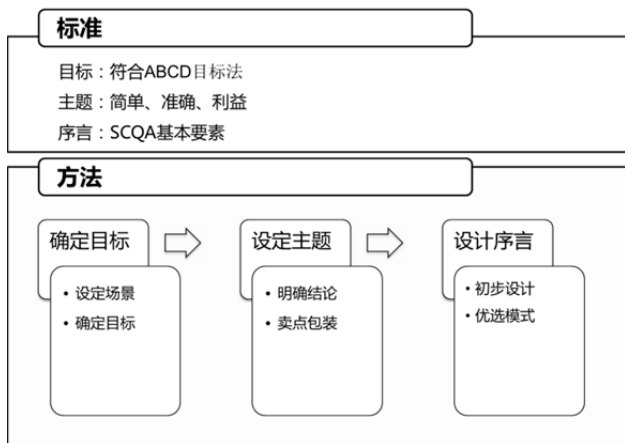
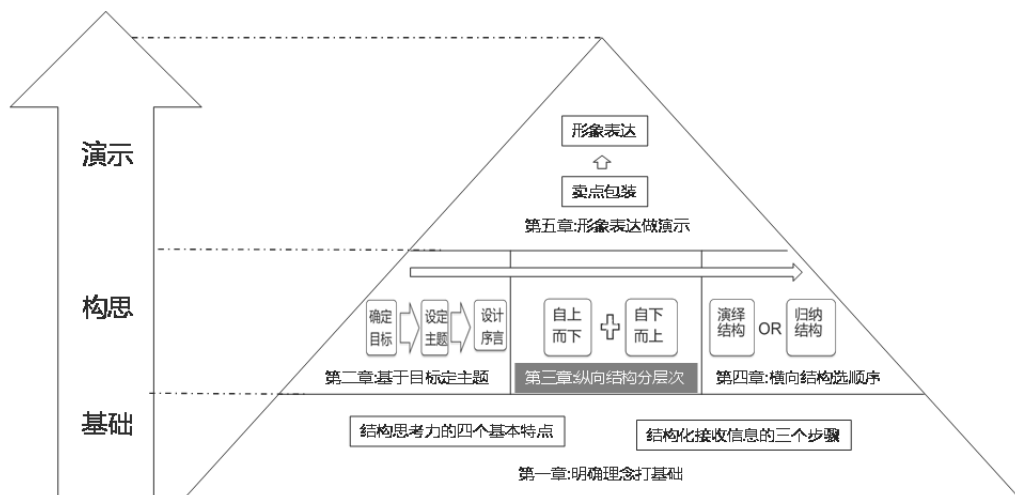


图 2-6 思考力体操——第二步：基于目标定主题

第三章

纵向结构分层次



我们的思维同时具备两种能力：一种是从目标出发沿着不同的路径分解，探求答案的能力；另一种是把各种信息聚合起来，得出一个正确结论或最好解决方案的能力。与上述两种能力相对应，本章将介绍在纵向结构搭建金字塔结构时的两种方法：一是从上而下的搭建金字塔结构，叫作疑问回答做分解；二是从下往上搭建金字塔结构，叫作概括总结做聚合。通过分层次搭建的框架，既能结论清晰，又能以上统下，让表达有理有据。

第一节 自上而下——疑问回答做分解



图 3-1 为什么差距如此之大？

如图 3-1 所示，为什么两个场景的差距如此之大？

场景 1：一位同事在公司大会上发言，一共讲了 30 分钟，结果大家睡了 25 分钟，这种情况很常见。

场景 2：我们去看电影，两小时的电影演完，我们从电影院出来后觉得好像刚过几分钟。

为什么 30 分钟的演讲让大家睡着了，而两小时的电影那么吸引人呢？探讨一下电影是怎么吸引人的？当然除了明星和视觉效果以外，最能吸引我们的一定是情节，所有电影在一开篇的时候都会抛出一个悬念！对于观众来说，我们会特别关注悬念的答案到底是什么，而随着剧情的展开这个答案会一点一点地解开。比如，《变形金刚 4》一开场就是人类追捕和虐杀我们的盟友汽车人，我们作为观众心中最大的疑问是“为什么会这样”，更加专注地想知道答案是什么，而随着情节把为什么人类追杀汽车人的悬念解开了，还会抛给你一个悬念，你还会继续关心这个新的悬念答案是什么，其实整个剧情的展开可以简单地理解为给你一个悬念、给你一个答案、给你一个悬念、给你一个答案……当所有的悬念解开之后，这个电影也就结束了，而整个过程你会一直被紧紧地吸引着，所以两小时的电影看完以后，跟刚刚过了几分钟一样。

有一种方法可以让我们无论是口头表达还是书面表达也可以像电影一样，很好地吸引对方并说服对方。这种方法我们在结构思考力中叫作自上而下疑问回答做分解。

一、自上而下疑问回答做分解的两个步骤

自上而下疑问回答是一种想象对话技术。假如有人来做一场演讲，他说：我今天给大家分享的话题是“猪应当被当作宠物来养”。作为听众，当他说出这种观点之后你会有什么疑问？没错，就是“为什么猪可以当宠物来养”，如果他接下来的演讲说：“首先猪很脏、很肥、肉很好吃……”大家听着听着就睡着了，因为他讲的内容并没有回答大家关心的这个疑问。所以，要吸引大家就需要回答猪为什么可以当宠

物，比如：“猪很漂亮，所以猪可以当作宠物来养。”回答了大家心中的疑问，同时这个回答又引发了大家新的疑问：“猪怎么能漂亮呢？”所以他只有再回答“猪为什么漂亮”这个问题大家才愿意继续听。（见图 3-2）

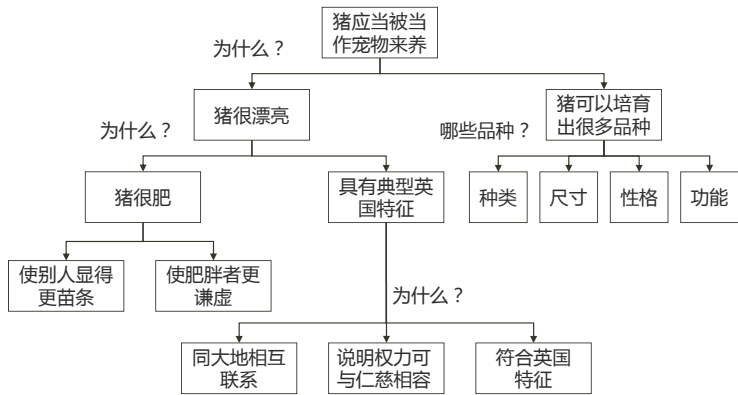


图 3-2 猪应当被当作宠物来养

注：该案例引自《金字塔原理》。

自上而下疑问回答搭建的金字塔结构既吸引人又有说服力。图 2-3 最上面的中心思想是“猪应当当作宠物来养”，他会设想这个主题抛给大家之后大家会关心什么，然后反过来回答大家这个疑问。他还会继续想他新的回答会引发哪些新的疑问，然后再回答。图 3-2 中类似“为什么”的问题是设想出来的，在正式的表达时不存在。比如他正式演讲的时候就会这样说：“大家好，今天给大家分享的话题叫作猪可以被当作宠物来养，因为猪很漂亮，猪还可以培育出很多品种，为什么说猪很漂亮呢？……”听众会跟着他的思路一步一步地往下走，其实我这一句话说的是有问题的，不是听众跟着他的思路走，而是他在不断

地满足听众内心中的需求。因此，通过疑问回答做分解可以达到两个目的：第一，表达会非常吸引人，因为说的内容都是对方关心的问题；第二，表达一定非常有说服力，因为对方关心的问题已经被一个一个解答过了。

这样的思维模式跟平时正好是相反的，平时我们更习惯于告诉对方我们有什么，而这种方式是站在对方角度看对方会关心什么。这里注意，问题的回答就是你表达的一级标题，这些标题同样也要求是有中心思想的主题句，这样就会引发听众听到一级标题后的疑问，接下来再回答这些疑问构建二级标题。依次类推，直到你觉得已经解决对方所有的疑问并能够接受你的观点为止就完成了结构框架的搭建。

当我们问问题的时候，不一定单纯问为什么。疑问回答式的核心思想就是我的任何一个观点的得出，都要去想对方看到这个观点之后，他头脑中会有哪些问题；或者我在阐述这个观点的时候，对方已经存在了哪些和我的观点不一样的问题，那个就是我说服他的重点。

刚才我们已经了解到通过建立疑问回答式的对话结构能够很好地吸引对方的注意力。接下来跟大家分享一下自上而下疑问回答做分解构建金字塔结构的两个步骤，分别是设想问题、回答问题（见图 3-3）。

第一步：设想问题，从对方角度出发的新模式。

设想问题是在已经确定完主题的基础上，看对方会关注什么问题。比如以谈工资话题为例，如果主题是“申请加薪20%”，可以设想一下当我们跟上司说涨20%之后他会关心哪些疑问呢？比如，为什么涨？涨的方式是什么？什么时候开始涨呢？不涨会怎样？他一定会有很多问題，而且每个人的上司关心的问题是不一样的，甚至另一个同事跟你同一个上司，他去谈和你去谈上司关心的问题也有可能不一样，所以

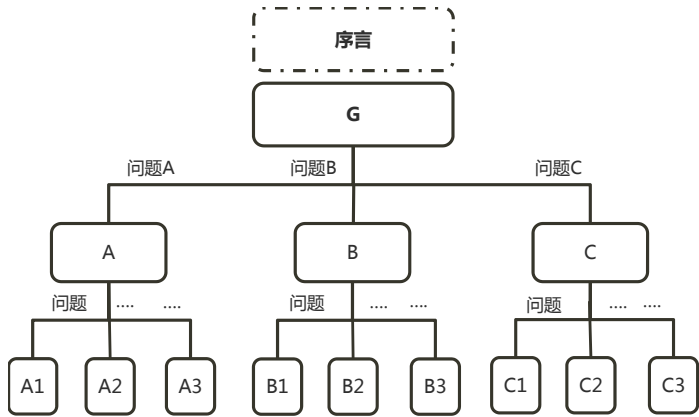


图 3-3 自上而下疑问回答做分解

这些问题都是这个场景下的私人定制问题。

第二步：回答问题，提前想好答案事半功倍。

回答已设想的问题。你把上司可能会关心的所有问题都设想出来了之后，比如他关心“为什么涨？涨多少？如何涨？”这三个问题，就把这三个问题答案想好，同时还要想这三个答案会引发哪些新问题，再循环应用这两个步骤，直到你认为所有的答案都被解答了，就完成了这次金字塔结构的搭建。

有备而来想好答案可以提升表达的效果。在你敲上司门之前，你的脑袋里是要有这个金字塔结构的。结论是该涨 20% 的工资了，不用等他问，你就可以分别从“为什么涨？涨多少？如何涨？”三个方面阐述你的观点，这就是自上而下搭建结构的一种方式。与传统方式的差别是什么呢？我们想想，如果不用这种方式，你去谈涨工资都会有什么理由呢？首先可能没有结论，然后开始说：老板您看现在物价越来越高了，买奶粉都不够了，我的工作内容比去年多了好多，新来的

小张跟我学历差不多，干的也差不多，怎么他工资比我还高呢？……我相信这可能真的就是你的理由，但这是你关心的问题而不是上司关心的问题，当你把这些内容说完以后，对方还会问你上面那3个问题，如果这些问题你都没有准备，那这次谈话一定以失败告终，不但没有达成目标，而且给对方留下了很不好的印象。

❖ 二、设想问题，从对方角度出发的新模式

为了传递新的信息而进行的表述必然会使对方就其内容和逻辑产生疑问，例如，“为什么会这样？”“怎样才能这样？”“为什么你这样说？”所以自上而下疑问回答的方式是站在对方的角度去设想问题，这一步最大的难点是能不能换位思考，因为所有人都习惯了告知对方我们有什么，而不太习惯看对方关注什么。因此，这一步中我们要尽量放下自己对问题的认知，完全站在对方的角度去看，接收到信息以后会有哪些疑问。操作时要求把所有问题都问到。

1. 转变为以对方需求为中心的思维模式

要完全从对方的角度设想问题。从前有一只羊与一头猪被同时关进了畜栏里，结果就发生了表3-1所示的一幕，羊不是猪，从羊的角度思考，永远不知道牧人要的是猪的命，而不是猪的毛。如果它能够换位思考，就会明白猪为什么嚎叫，也许会帮助猪逃跑，这是非常典型的没有换位思考的例子。

表 3-1 羊与猪无法换位思考

羊的立场	猪的立场
羊被牧人关在畜牧栏里，很安静	猪也被牧人关在同一个畜栏里，强烈反抗
羊讨厌猪的反抗	猪嚎叫
羊想：就剪个毛而已，有吃有喝，还叫什么	猪哀嚎：吃越多，长越肥，命也丢得越早！再不逃脱，命就没了

营销需要以客户需求为中心、培训课程要以学员需求为中心，同样疑问回答做分解的核心理念也是以对方的需求为中心的。要完全从对方的角度去设想，当接收了你传递的主题后会有哪些疑问，然后表达的内容都是回答对方疑问的。

2013 年年底我去一家国内知名的家电企业上课，当时授课的学员对象是集团下各业务单元的财务人员，大家知道业务单元下的财务人员充当的不仅是简单的财务结算职能，更主要的是要从业务部门战略的角度，参与业务策略的制定。部门负责人找到我时，面临的主要问题有两个：第一，这些财务人员在汇报工作时，主要以汇报财务数据为主，没有结论；第二，汇报时被问几个问题就问倒了，不知道该如何回答。造成这种情况的主要原因就是因为财务人员没有站在老板的角度从战略层面去看待问题，汇报前没有换位思考老板都会关心哪些问题，以及相应的答案是什么。

信息传递者和信息接收者的关注点往往有很大差异。

有一次在某移动公司上课，其中一个小组研讨的主题是向主管网络的副总汇报“4G 网络实施方案”，他们在练习时

设想了副总可能会关心的三个问题：第一，4G 是什么？第二，公司有哪些优势？第三，4G 网络准备怎么建？（见图 3-4）

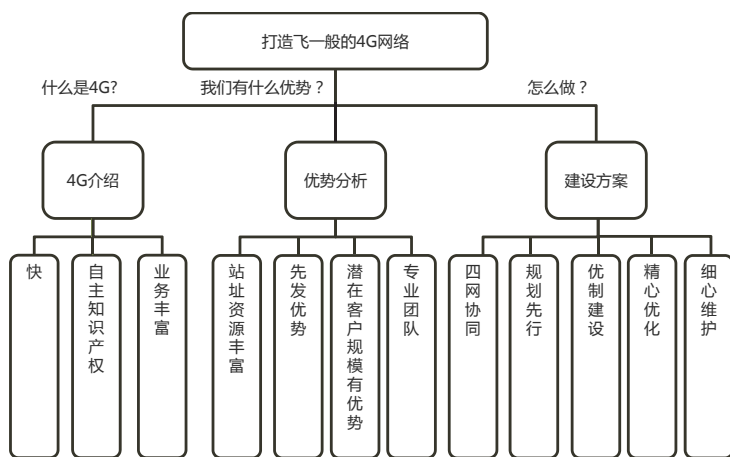


图 3-4 打造飞一般的 4G 网络

结果副总恰好在课程现场，他的反馈是：“4G 是什么我比你们还要清楚，公司有哪些优势我也比你们清楚。这些都不是我关心的问题。”而他主要关心以下三个问题：第一，网络建在哪里？第二，怎么建？第三，建完以后怎么维护？图 3-5 就是重新按照这位副总关心的问题修改后的金字塔结构。

所以，信息传递者和信息接收者关心的问题往往是不同的，我们需要从对方的角度设想问题。

2. 通过 5W2H 确保问题被全面覆盖

主题中涉及的核心关键词必须都被问到。比如某房地产公司的市场经理准备做一场别墅的推介会，通过疑问回答做分解搭建金字塔结

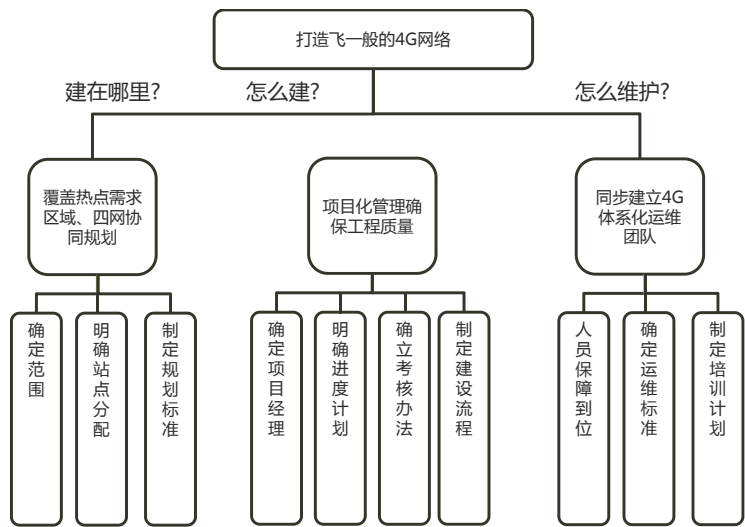


图 3-5 打造飞一般的 4G 网络（修改后）

构，主题定为“×××别墅是你投资的最佳选择”，然后基于这个主题设想了很多问题，包括：为什么买别墅？为什么到你这里买？别墅具体位置在哪儿？周边设施怎么样？环境怎么样？等等，但少了一个特别核心的问题，就是针对“投资”这一关键词，而这个关键词有可能也是客户最关心的一个问题，能否说服对方的结果可想而知。因此，在自上而下回答做分解的时候，要关注到所有核心的关键词，看这些关键词有没有被解释全。

为了确保问题不被遗漏，这里介绍一个设想问题时候的小技巧——5W2H 原则。

What：是什么？做什么？目的是什么？

Why：为什么？为什么这样做？理由是什么？原因是什么？

Who：谁来做？谁来负责？由谁来承担？谁来完成？

When：什么时候开始做？什么时候完成？最佳时机是什么时候？

Where：何处？在哪儿做？从哪儿入手做？

How：如何做？怎么去做？从哪儿入手做？

How much：做多少？完成量是多少？合格率是多少？费用是多少？

这些问题并不一定每次都被问到，但通过 5W2H 的分析，可以确保让你换位思考时能够做到更加全面具体不会遗漏问题。表 3-2 可以帮助我们全面地厘清问题，在设想问题时可以在表中勾选，然后再增加完全定制化的问题。

表 3-2 5W2H 原则设想问题表

主题：								表达对象：		
问题种类	5W2H							其他定制问题		
设想问题	What	Why	Who	When	Where	How	How Much			
是否										
回答主题										

设想问题不全面的情况经常会发生。有一位软件公司的售前工程师去客户处讲标，整个过程特别顺利，20 分钟时间赢得了近 10 次掌声，之后对方的老总也亲自过来祝贺说：“你讲的真是太棒了，同时能请教你一个问题吗？您总重复的那个英文单词是什么意思？”大家知道他问的是什么呢？是那家软件公司的英文简称。这位工程师在现场演讲

时大量引用了公司的英文简称，结果下面的听众压根就不知道说的是什么？没有回答清楚“是什么”这个问题，所以非常精彩的演讲结果也大打折扣。

结构思考力用于表达的疑问回答式，同样适用于思考问题。只是问题不一定是别人问的，而是我们自己问自己的，比如面对一个问题的时候使用 5W2H 的方式分析，可以帮助你准确、清晰地界定问题，抓住问题的框架从本质上掌控问题，有助于提高思考问题的条理性和全面性。同时一定也会有人担心，这几个问题就能让思考时做到全面了吗？当然不会，你知道巴菲特需要思考多少个问题才能做出一个投资决策？这是一个从未被回答过的问题，但与巴菲特合作 40 年的查理·芒格可能需要思考 492 个问题。这 492 个问题是《寻找智慧：从达尔文到芒格》一书的作者通过模仿芒格思考问题的方式而列出的一个“问题清单”，这份清单不仅可以用于决定购买哪只股票，而且当你在生活的十字路口前犹豫不决时，也可以把这些问题作为权衡的准则。同理，当你思考任何问题时也可以尝试着从这些问题出发，不过即便你按照顺序把所有这些问题都思考了一遍，还是可能出现决策失误，因为每一个问题本身都是一个决策，但这无损于这 492 个问题本身的价值，当你开始阅读并研究这些问题，那么你就迈出了理性思考的第一步。

3. 掌握 2W1H 的简便方法

2W1H 是设想问题时经常被问到的核心问题。有一次一家企业的负责人听完我讲课后跟我聊天，通过言谈我发现他的思考和表达特别结构化，于是我就请教他是如何训练自己的结构思考力的，他笑了笑说：

“之前没听过课不知道这叫结构化思考，听过课以后才发现之所以现在看待企业问题和表达时能够如此清晰，跟小的时候父亲对我的教诲有关。”原来他父亲从小就告诉他面对问题都要从是什么、为什么以及如何做三个方面考虑，久而久之他的分类能力和概括能力变得越来越强，工作以后这种其他人不具备的思维方式更是让他如鱼得水，如今在商场上也算小有名气。我半开玩笑地说，其实您父亲对您的要求可不低啊，跟毛主席教导我们的一样，毛主席教导我们说要发现问题、分析问题、解决问题，其实说的也是“是什么”、“为什么”和“如何做”三个方面，也就是 2W1H (What、Why、How)。其实这三个方面包含于 5W2H 之中，之所以单独拿出来讨论是因为这三个方面是非常核心的问题，大部分情况下都可能会被问到，也通常会解决大部分的结构搭建。

可以通过 2W1H 的方式快速搭建一个金字塔结构。举个例子。

公司人力资源部门想利用新媒体为员工搭建一个学习交流的平台，于是开通了一个微信公众平台，需要召开会议向全员宣讲和介绍这个平台，主题定为“×××微信公众平台——您口袋里的心灵宝典”。如图 3-6 所示，可以以最快的速度采用 2W1H 的结构框架来设想问题、回答问题，然后再从上往下找出支撑你这三个理由的子理由或者数据与实施作为支撑，就完成了这次宣讲的内容搭建。

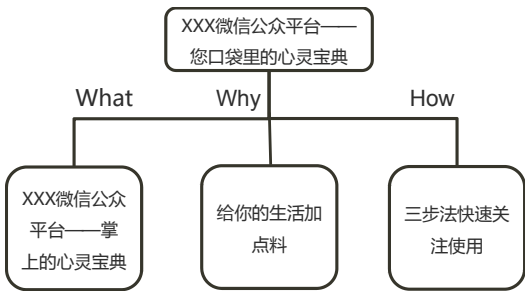


图 3-6 ×××微信公众平台——您口袋里的心灵宝典

4. 从 2W1H 到 1—2—3 简易结构思考力模型

有一天在走廊里遇到老板，他随口问你一句“手头的项目进展如何了”，该如何回答？总不能说：“老板你等一下，我画一个金字塔结构构思下再汇报……”俗话说大道至简，基于 2W1H 这个小技巧的基础上，结合结构思考力四个基本特点中的“结论先行”和“归类分组”，还可以总结出了一个 1—2—3 模式的简易型结构思考力模型(见图 3-7)。

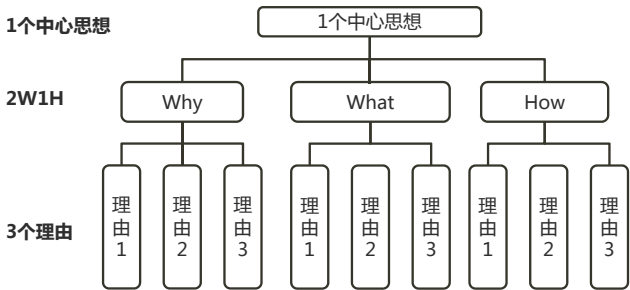


图 3-7 1—2—3 简易结构思考力模型

比如本书导论部分，开始构思的时候就引用了这个简易模型，如图 3-8 所示。

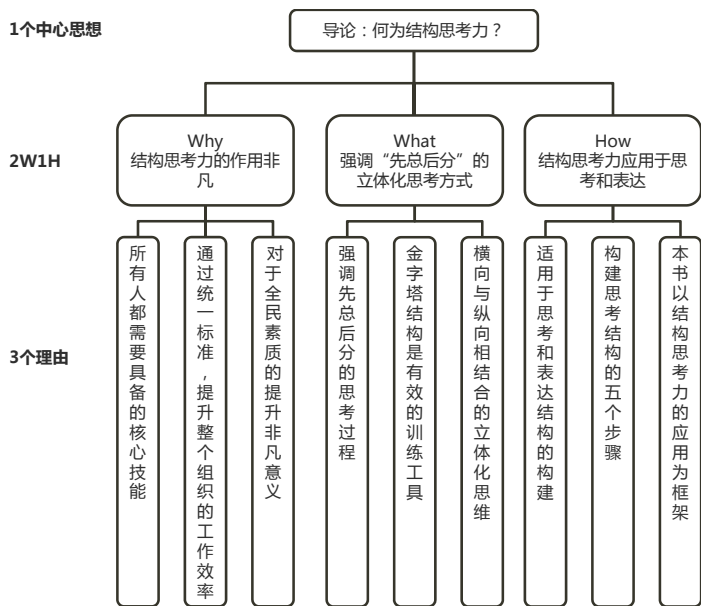


图 3-8 本书导论部分的构思

三、回答问题，提前想好答案事半功倍

作为表达者，你必须在表述的下一层次对引发的问题做出回答，同时你的回答仍然是向对方传递他们不知道的新结论，而这个结论又使对方产生新的疑问，于是你又在下一层次对新的疑问做出回答。你将不断地按照“引起对方疑问并回答疑问”的模式继续你的表达，直到你认为对方不会再对你新的表述提出任何疑问为止。至此你就可以离开金字塔结构的第一个分支，返回结论层继续回答由结论引发的其他疑问。

1. 你的回答必须是结论

答案是结论才符合“结论先行”和“以上统下”这两条标准的要求。

国内某知名IT公司的销售经理为客户提供了一套大型设备，结果交付使用后客户发现该设备的显示屏幕偶尔会出现抖动现象，经过公司技术人员的深入分析和调试，认为“图像抖动现象可以改善，但不可避免”，作为销售经理需要将这个结论传递给客户。提前设想客户心中的疑问：首先是“凭什么不可避免”，也就是“为什么”的问题。图3-9是通过自上而下疑问回答的方式构建的金字塔结构。

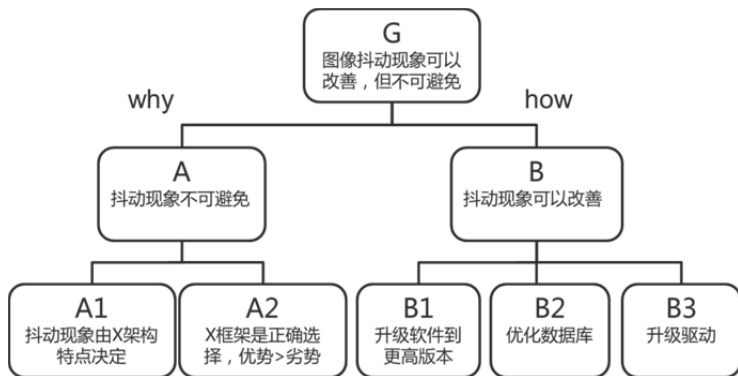


图 3-9 图像抖动现象可改善，但不可避免

这里面的两个核心点大家体会一下：

第一，结论先行，即每一个答案的本身就是一个结论，不能是“X框架特点的介绍”、“X框架特点的优劣势分析”。因为是结论才有可能回答上面设想的疑问，因为是结论才能引发下一个层级新的问题。

第二，以上统下，就是下面的每一个都是回答上面问题的答案。

每个问题回答本身都需要是结论，才能更加清晰有说服力。平时在实际运用的时候经常会出现好不容易把问题设想出来了，结果在回答问题时少了结论的情况。举个例子。

一家银行的产品经理，想要在一个高端客户产品推介会上介绍白金卡产品。设定的目标是：① 提高白金卡品牌知名度；② 达成现场营销；③ 树立本行企业形象。确定的主题是“非凡礼遇——×××白金卡你值得拥有”。

如图 3-10 所示，运用自上而下疑问回答时设想了三个问题，结果在回答问题时三个答案都不是结论。

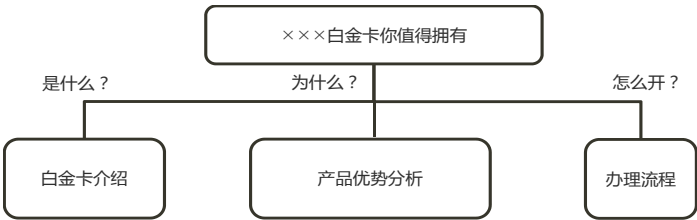


图 3-10 “×××白金卡你值得拥有”原金字塔结构

后经讨论，把这个结论补充完整如图 3-11 所示。

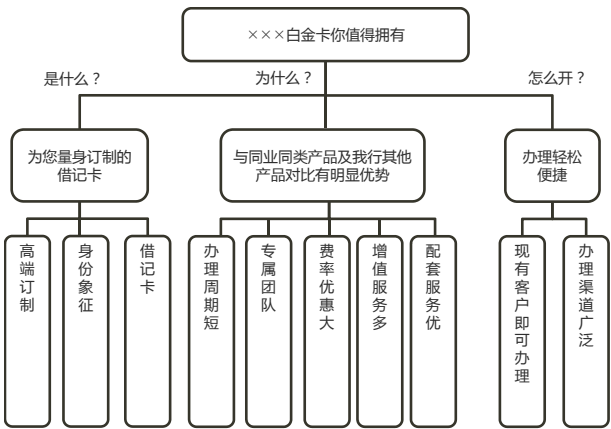


图 3-11 “×××白金卡你值得拥有”优化后的金字塔结构

2. 每个层级都需要是结论

在疑问回答式回答问题时，我们的每个层级的答案都需要是结论，不然就不能回答上一个层次的问题，也无法再引发下一个层次新的问题了。

比如某公司的营销负责人，向下属布置产品营销的任务，如图 3-12 所示，关于“如何做”的答案是“4P”，然后下面的内容分别是“产品、价格、渠道、促销”。值得表扬的是在回答“如何做”这个问题时使用了营销理论中的 4P 模型，这本身就是一种前人留下的非常成熟的模型，各种模型也就是一种结构，运用现有的结构会让我们快速地把问题考虑得全面且清晰（这个在第四章会详细介绍）。但是，他在应用时存在的问题是 4P 本身不是结论，价格、产品、渠道、促销等都不是结论，仅仅是思考问题的一个框架而已。如果仅仅这样表达，接受信息者是无法知道具体的策略是什么的。

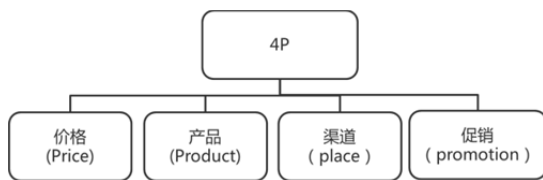


图 3-12 布置营销任务的金字塔结构

作为一种呈现的报告，要求这两个层次上都必须都是结论。经过讨论后，把“4P”优化为“以 4P 为指导全面推进行动”，各层次内容的优化如图 3-13 所示。

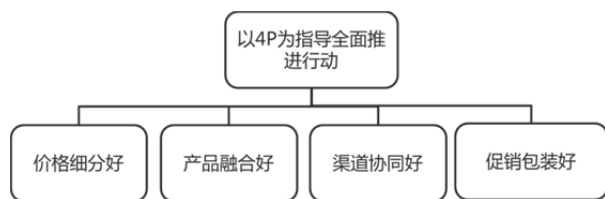


图 3-13 以 4P 为指导全面推进行动

这个案例可以让您体会有没有结论的一个差别，没有结论就仅仅是个框架，有了结论之后才有灵魂，才有你的存在。

各层级答案都是结论才可以保证在最短的时间内把任务复杂问题表述清楚。而这种情况在日常工作中也非常常见。

一家大型国企县级公司的总经理，准备向市级公司总经理办公室汇报一个工作建议，希望增加市县资管专员这个岗位。设定的目标是希望领导能够同意方案，确定的主题是“让资源管理更高效——建议增加市县资管专岗专人”。图 3-14 是通过自上而下疑问回答做分解的方式搭建的金字塔结构，尽管设想问题和回答问题都比较全面，但因为各个层级的回答都不是结论，看到这样的框架后还是不知道他到底想要表达什么观点。

与上个案例类似同样都缺少了结论，而且更可怕的是继续讨论后发现，不但没有结论，原来问题本身也没有问全，所以重新设想问题后又变为现象是什么？为什么会这样？解决方案是什么？实施后会有哪些效果？然后再一一回答。优化后的结构如图 3-15 所示。

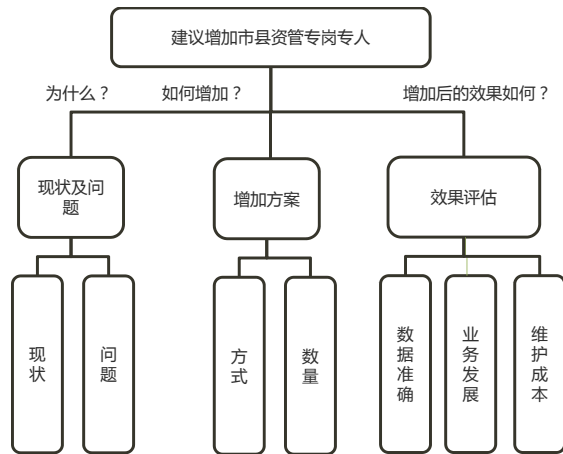


图 3-14 建议增加市县资管专岗专人

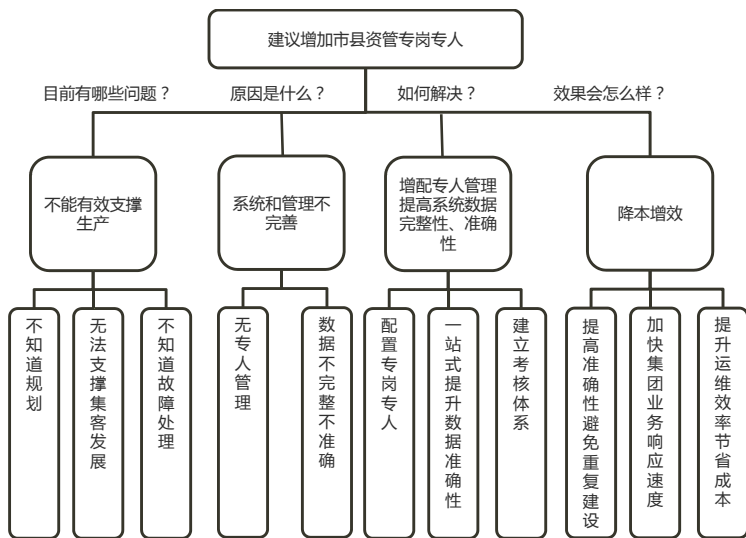


图 3-15 建议增加市县资管专岗专人（优化后）

在课上训练时，这样一个完整方案一般都会要求用 90 秒钟的时间完成汇报，最开始时大家都觉得非常难，经过结构梳理清晰并完成结

论性的回答以后会发现，90 秒的时间可以说清楚任何复杂的方案。

3. 回答时需要“旧瓶装新药”

对方最关心的问题要放到关键位置上。相信如果你跟随本书的进度不断应用实践这些内容，会有一个最大的体会：回答问题这个步骤其实是最简单的，因为你就是这项工作的负责人，没有人比你更熟悉你手头的工作，但凡对方能够提出疑问你一定可以找到答案。只是有可能这个对方所关心的问题答案在你的第四级甚至是第五级目录下面。比如，向上司汇报一个新产品营销方案，上司比较关心的是投入产出如何？但这个内容却在执行方案的某个小点的某个小点下，所以通过疑问回答做分解构建后，才发现原来这个问题是上司最关系的核心问题之一，那就不能放得那么深而要拿到一级或二级目录中来。

我把这种方式比喻为“旧瓶装新药”，所谓旧瓶可以想象成对方思维模式里放了几个瓶子，你要把表达的内容按照对方瓶子的分类放到瓶子里面，他才能容易认可。比如关于这个新产品，客户就是关心 Why、What、How，如果拿着产品的五大差异、七大优势、八大特点去跟人家讲就完全不符合对方的需求。所以，要把这些内容再按照他们对瓶子的分类将内容扔进去。就如同刚才的那个案例一样，如果那个问题是领导最关心的，你不能放到下面，而要放到相应的瓶子里，这就是旧瓶装新药。

自上而下疑问回答要保证按照问题的分类进行回答。但在实际工作中，往往看到很多相反的案例。比如一位销售客户管理系统的大客户经理，经过对客户调研后发现对方有如下三个问题：第一，客户来源比较多；第二，客户的项目负责人更换比较快；第三，客户提供的

信息不准确。结果回来后提供解决方案时分别从系统性、安全性、保密性、联系性……帮助对方解决问题。花了那么大力气去了解对方的问题，结果提供的解决方案跟这个需求完全不匹配，换句话说，那三个问题是客户的瓶子，我们的解决方案要跟客户的瓶子一一对应把内容装进去，才能让客户理解你的产品可以帮助他们解决哪些问题。我在各大企业授课过程中发现大量的售前方案都存在这种问题，他们的项目建议书在呈现给客户甲、客户乙和客户丙不同的需求时，只有 PPT 的前三页不一样，后面则完全一样。自上而下疑问回答是基于对方需求来搭建结构、呈现内容的方式，既要保证所有的核心词都被问到，又要保证按照问题的分类进行回答。

第二节 自下而上——概括总结做聚合

我们已经分享完纵向结构的自上而下疑问回答做分解，从上到下的搭建金字塔结构。反过来，还有这样一种情况，有一堆素材想把它整理成一个金字塔结构，怎么办？比如工作总结就是这样，一年干了很多活，但是却搞不清楚这一年总结的目标是什么？主题是什么？该从哪里开始整理？接下来分享第二种构建金字塔结构的方法，就是自下而上概括总结做聚合！

一、自下而上概括总结做聚合的三个步骤

领导：小张，公司最近的业绩情况怎么样？

下属：公司最近一季的销售额为 200 个亿，利润是……

领导：所以呢？

下属：啊！是……好像还有……

领导：所以呢？

下属：去掉各种支出的成本是……

领导：哦，所以业绩是好还是不好？

下属：哦，比上个季度有所提升。

领导：可以啦，我知道了……

面对零散的信息，我们通常无法清晰地理解和传递含义。小张为了回答主管的问题，拼命地传达信息，可是领导却大发脾气，问题在于主管想知道的是结论，而小张给的全部都是数据和事实……汇报工作之前，需要把这些数据与事实整理后总结出相应的结论传递给对方，才算有效表达观点。

到底该如何自下而上概括总结搭建结构呢？我们一起来看一个例子，不怕相亲次数太多，就怕见面时才发现对方跟媒人描述的天差地别！如何在杂乱的信息中清晰地理解媒人表述的内容？假设有人想给你的一位女性朋友介绍男朋友，你问他那个男人怎么样啊。他给你的回答是：“那个小伙子真是不错的人，他的个头高高的、帅极了、富有人情味儿、思考的逻辑性很强、记忆力也是出类拔萃的、待人和蔼可亲、擅长数字方面的计算、是个非常潇洒的小伙子……”在他的表述中涉及了与这个人相关的 8 条非常零散的信息，你的第一感觉是这个人很不错，但到底哪儿不错呢？怎么跟你的女性朋友说清楚呢？类似的情况在工作中也经常发生，比如你跟客户反馈建议、你跟领导汇报工作、你跟同事沟通方案时，手头都是很多杂乱无章的零散信息，

自己都很难理解这些信息，更别说有效传递出去了。

我们可以通过结构思考力解决这个相亲的问题。

首先，罗列出这 8 条信息，如下：

- ① 个头高高的 ② 帅极了
- ③ 富有人情味儿 ④ 思考的逻辑性很强
- ⑤ 记忆力也是出类拔萃的 ⑥ 待人和蔼可亲
- ⑦ 擅长数字方面的计算 ⑧ 是个非常潇洒的小伙子

其次，经过分析，这 8 个信息可以分为如下三类：

分类 1 包括记忆力也是出类拔萃的、思考的逻辑性很强、擅长数字方面的计算，这三个信息都是跟“头脑”相关的；

分类 2 包括富有人情味儿、待人和蔼可亲，这两个信息都是跟“待人”相关的；

分类 3 包括个头高高的、帅极了、是个非常潇洒的小伙子，这三个信息都是跟“外表”相关的。

如图 3-16 所示，完成了将大量的信息分类后放入金字塔结构中。

将上面三个分类分别根据下面的要点进行概括总结，如图 3-17 所示。最终清晰表述这个人：“这个小伙子的脑筋好、待人亲切且一表人才。”

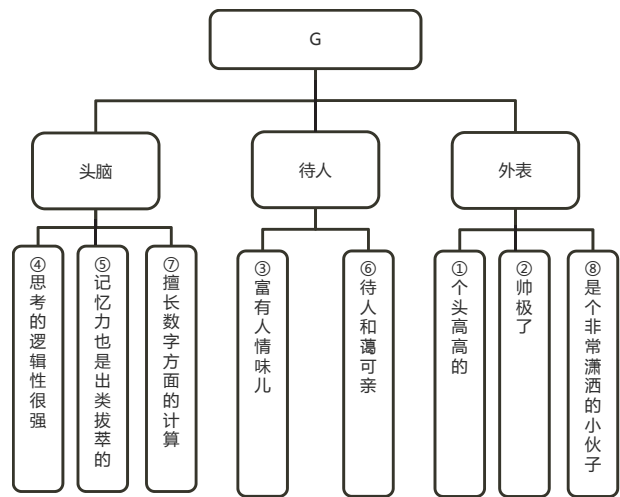


图 3-16 对于 8 条信息进行分类

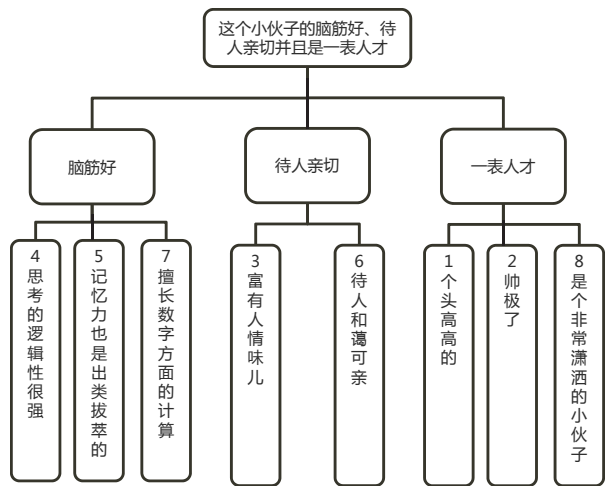


图 3-17 自下而上进行概括总结

好，到这里稍微总结一下，上述过程就是一个典型的自下而上概括总结式的过程，分为三个步骤。

第一步：收集信息。将能够收集到的信息，全部罗列出来，比如

上一个案例中的 8 个要点。

第二步：分类。这个环节的原则是“归类分组”，确保同一组的思想都属于同一个范畴。

第三步：概括总结。通过下面各个要点的观点，将每个分类概括出一个结论，当然还可以继续往上概括，直到金字塔结构的塔顶得出最终的结论为止。

自下而上概括总结不仅是让观点更加清晰，很多时候也是一个发现新思想的过程，同时收集信息、分类、概括总结也是人类理性思考的原点。因本书不侧重如何收集信息，而且分类的具体方式在第四章横向结构中会重点介绍，所以本节重点以第三步概括总结式的具体方法进行分享，之后再以案例的方式给大家分享这三个步骤的具体应用实践。

二、概括总结：杜绝“没有中心思想的主题句”

自下而上概括总结做聚合主要解决的问题是避免没有中心思想的主题句出现，换句话说就是得出结论，告诉对方你想表达的关键信息是什么。

方法 1：寻找共性，通过共同点概括结论

有一天，一家房地产公司的市场经理的老板到他的办公室，问了他一个问题：“张经理，为什么要将小户型作为首期产品推出呢？”他的回答是“首期推出小户型主要是以下几点原因……”提示一下，如果把这句话作为表达的主题，我们把它叫作没有中心思想的主题句，即不是结论。然后他继续往下说：“首期推出小户型主要是以下几点原

因：第一，来电客户多数关注小户型；第二，访客户大多偏好小户型；第三，缴纳诚意金客户以小户型为主……”如果还有第四、第五、第六、第七、第八，那他的老板就必须等着他把所有的点都说完，才能知道到底想要表达什么，当然，也可能听完也不知道你到底要表达什么。因为他的表述中缺一个结论，所以我们要来尝试着把这个结论给它补全。

前三点的一个共性是关注小户型的客户多，如图 3-18 所示，结论可以概括为“小户型客户蓄客量充足”，在概括的过程中，对专业词汇的掌握和运用也是非常重要的。你可以体会一下，老板问为什么首期推小户型？市场经理说首期推出小户型是因为小户型客户蓄客量充足，如果老板时间很紧张，听到这里就可以走了，因为他已经知道你制定这个策略的原因是什么了。

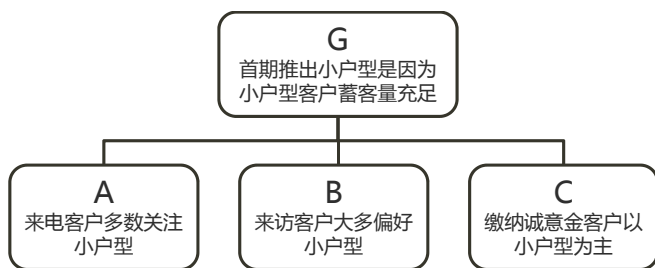


图 3-18 首期推出小户型的原因

所以，有没有结论的差别非常大，未来在任何的口头和文字表达中我们都要杜绝“没有中心思想的主题句”出现，必须要有结论。

跟政府工作报告跨界学习概括总结，我们再看一个案例。

为了更好地稳增长、调结构、促改革、惠民生，我们应

当：

- 适当增加财政赤字和国债规模；
- 结合税制改革完善结构性减税政策；
- 着力优化财政支出结构。

“为了更好地稳增长、调结构、促改革、惠民生，我们应当……”写到这不写了，这句话就没概括出行动来，即没出观点。所以，要看这三点有什么共性，仔细分析后为财政政策，而且都是积极的财政政策。因此这个结论就可以是“为了更好地稳增长、调结构、促改革、惠民生，我们应当继续实施积极的财政政策”（见图 3-19）。

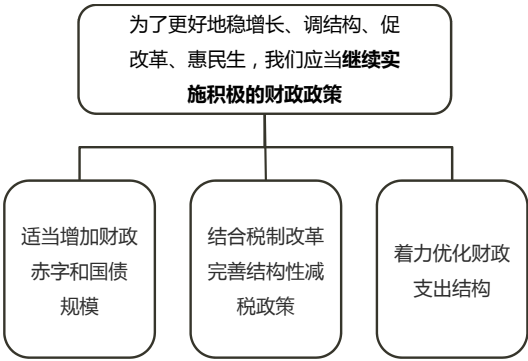


图 3-19 实施积极的财政政策

上面的例子只是我从政府工作报告中摘取的一小部分，图 3-20 展示了与图 3-19 内容并列的另一部分，其实整个工作报告的文章结构都符合结构思考力。

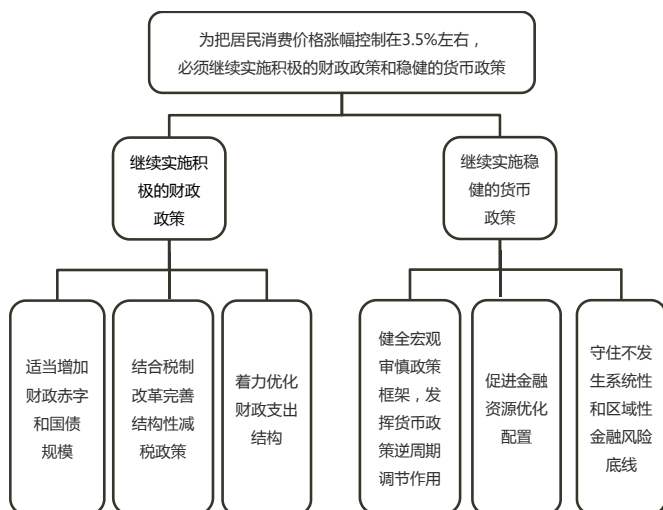


图 3-20 实施积极的财政政策和稳健的货币政策

方法 2：情景想象，面对面时你会跟对方说什么

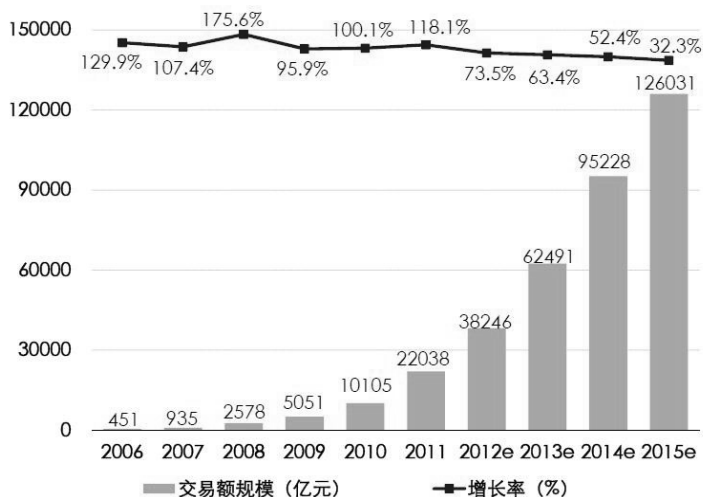


图 3-21 2006—2015 年中国互联网支付市场教育规模

大家应该都有看过图 3-21 这样类似的报告标题或者 PPT 的标题？《2006—2015 年中国互联网支付规模》，又是没有中心思想的主题句。如果现在让你给它加一个结论的话，你觉得可以怎么加？比如《2006—2015 年中国互联网支付规模逐年增长》，《2015 将突破×××亿元》、《从 2006 到 2015 年将增加×××倍》……你会发现一个很有意思的现象，同样的数据放在这里，必须得加上结论才有意义，而这个结论其实它没有标准答案，取决于你拿这些数据到底想要表达什么。

如果在使用数字的相关信息时缺乏主题句，就会带来更多的歧义。这种错误的出现非常普遍，而作为信息接收者的对方就需要猜我们的结论，这个在工作中非常可怕，需要引起注意！即便是看报告的人和你有同样的知识背景，可以得出跟你恰好一致的结论，但这个过程中会增加对方的理解成本。因此，这要求我们在未来的表述过程中要杜绝出现任何“没有中心思想主题句”的表达。面对结论先行的标题，人的大脑会迎合金字塔顶端的信息，主动去下方寻找支持该结论的依据，有利于提高表达和说服的效果。

关于这类没有结论的案例，有一个比较简单的方法，就是放下报告和 PPT，想象一下如果面对面跟对方表达时，基于这个内容你会说什么观点。举个例子。

我去一家工程公司上课时，学员给我的一张 PPT，如图 3-22 所示。这一页 PPT 是放在项目方案中给客户的工程部门看的。拿到这张 PPT 你觉得它想表达什么呢？介绍什么是 ISPE 生命周期？还是……我们很难猜出来，于是我就问学员，他到底想要表达什么。开始的时候，他给我的答案是“想向

客户介绍 ISPE 生命周期”，我又继续追问跟客户说 ISPE 生命周期的目的是什么呢，或者为什么你想要介绍这个呢，他给我的答案是：“想告诉客户我们公司可以给对方提供基于 ISPE 全生命周期的服务。”所以，你觉得 PPT 的标题应该改成什么呢？其实就是他所说的那句话“×××公司可以提供基于 ISPE 全生命周期的服务”。

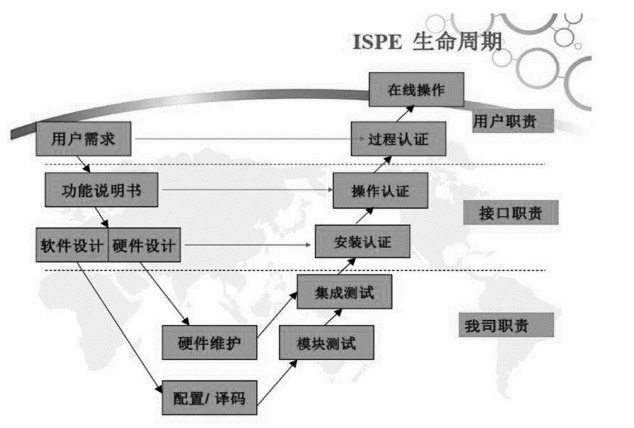


图 3-22 ISPE 生命周期

自下而上概括总结的结论也是为总目标服务的。

有一次在一家金融公司上课时，学员给我交了一份经营业绩分析报告，由银保业务数据分析、产品结构图、渠道贡献图、银保人员活动率……各种描述性的事实和数据构成，整个报告看起来通篇没有任何的结论。当他听完课之后，他对我说：“老师，我之前做的根本不能叫分析报告，应该叫数据统计图。”后来经过沟通，我发现他们没有结论也是可以理

解的，因为这个模板是公司总部给的，每个月都要按照模板来填数据，具体这些数据交上去用来做什么他们自己也不知道，所以也没法儿给出结论。换句话说，没有目标的报告就无从给出结论，因为没有目标所以没有任何立场，没有任何立场它充其量只能被称为数据统计表而已。

方法 3：善用修饰，提出可以感动人心的结论

在网络上看到过这样一段视频，这个视频描述了一位盲人老人家坐在路边乞讨，画面旁边立了一块牌子，路过的行人中偶尔会有人放一些钱。然后来了一个人对这个牌子稍微做了一下处理，之后再路过的人就有很多很多人给老人家钱。大家知道那个人在牌子上做了哪些修改，为什么前后会有这么大反差呢？原来老人家写的那个牌子是“我是盲人，请帮帮我！”然后她给改成什么了？

很多人七嘴八舌开始猜，在不看下面的答案之前，你也可以发挥下自己的想象力。

是“我还差五块钱就够回家的路费”？这是典型的火车站去多了。

来，揭晓答案：“如此美好的一天我却看不到她。”

从写实到开始煽情了，影片最后也总结了一句话叫“Change Your Words, Change Your World”（“改变你的语言，改变你的世界”）。

大家可以体会同样一个事实，用不同修辞手法的描述，对于人情

绪的影响是不一样的。所以，自下而上概括总结做聚合也同样要求大家在得出符合“结论先行”、“以上统下”的朴实结论后再把它修饰出来，以达到对对方不同的感染结果。

图 3-33 是一个典型的结构混乱且没有结论的 PPT，通过自下而上概括总结。



■ B2C 网站与信用卡支付

2011 年网上支付交易额规模的增长，得益于以下两个因素：一是网上支付安全性和易用性的提高，使得信用卡在网上支付受到越来越多的网民青睐，已有用户的使用黏性进一步提高；二是网上支付平台积极而踏实的深耕和拓展应用行业，使得网上支付的应用领域延伸至日常生活的各个方面，在各领域的渗透率逐渐提高，因此提高了交易规模。

以支付宝近 1 万亿元的支付为例，信用卡支付和分期有非常大的需求，目前支付宝分期支付已经逐步开展，市场份额非常可观。

■ 全球网上购物者主要的支付方式为信用卡支付、银行转账、货到付款、PayPal 支付、借记卡支付，分别有 59%、23%、13%、12%和 11%的网上购物者表示使用上述支付方式。

图 3-23 互联网支付现状

第一步：收集素材，目前这里的信息已经有了。

第二步：分类，经分析发现这里面一共涉及两大类信息。

第一类是互联网支付现状的一个统计，第二类是信用卡支付与 B2C 网站的关系的数据统计。

第三步：总结概括，不但有结论，而且用修饰的方式让结论更有感染力，最后成果如图 3-24 所示。

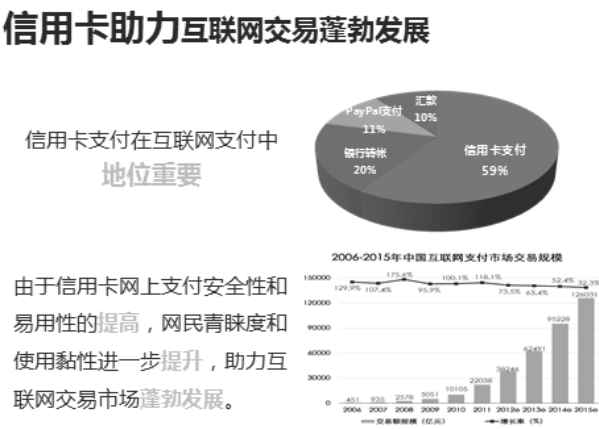


图 3-24 信用卡助力互联网交易蓬勃发展

三、他山之石：实践案例分享

本部分分享的案例均为我的学员学习完课程以后在实践中的实际工作案例，为保证案例的鲜活和原汁原味，在收录过程中我只在个别地方为隐去学员企业的信息而做了简单修改和简化。

案例 1：×××部门职责介绍

在企业内很多场合都会涉及关于部门职责的介绍，本案例为在企业内部向同事尤其是新员工介绍本部门的工作职责。

第一步：收集信息

做部门工作职责介绍最简单的方法就是找到部门职责文件，因本书不重点讨论如何收集信息，所以直接以部门职责介绍文件为基础的PPT呈现出来，具体如图3-25所示。



图 3-25 ×××部门职责介绍 PPT

看后有什么感觉？请问这是 Word 还是 PPT？但其实这种直接将 Word 文本复制进 PPT 的做法非常常见。换位思考一下，如果你是听众，这样向你介绍这个部门是做什么的，你还有兴趣听吗？就算有兴趣听你觉得你能记得住吗？

第二步：分类

原始的 PPT 可取的一点就是，把工作职责划分为五大类，而且用导航的方式呈现。我们看一下这五大类都是什么：

- 技术战略与规划
- 项目技术控制

- 综合技术管理
- 专业建设
- 技术信息建设

可以用如图 3-26 的方式继续分类。

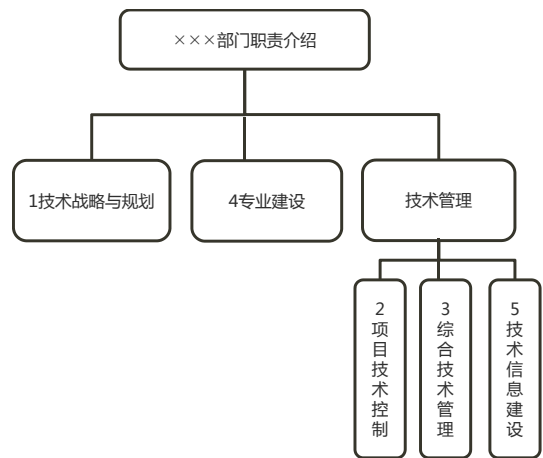


图 3-26 ×××部门职责介绍内容分类

第三步：概括总结

给每个分组得出相应的有中心思想的主题句来，然后再向上给整个部门职责介绍概括出一个总的结论，这样才能保证介绍完以后，大家能够知道这个部门到底是做什么的。经过分析发现，企业发展方面，要全面参与产品与技术发展的规划、在战略规划工作中要绝对牵头，所以概括出的结论是“企业发展的指引者”；专业建设方面，从跟踪和引进国外的先进技术到组织内部交流再到引进项目的组织实施，全部都要涉及，所以概括出的结论是“专业建设的实施者”；而技术管理方面，内容基本都涉及控制、管理等关键词，所以概括出的结论是“技

术水平的把控者”；最后给部门概括一个核心定位，它是企业“航母”的领航员。整个概括过程如 3-27 所示。

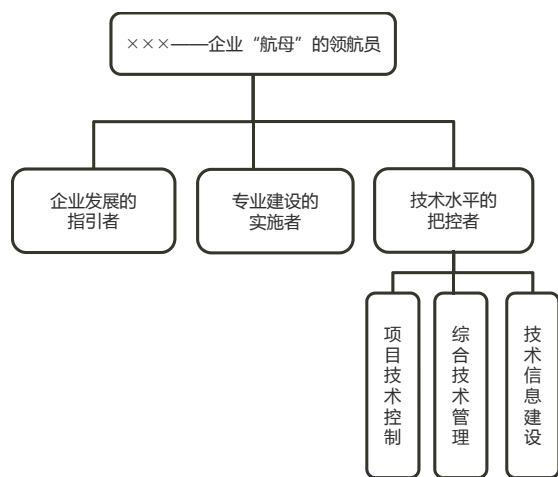


图 3-27 XXX部门职责介绍内容概括总结

按照新的结构修改完以后的 PPT 如 3-28 所示。

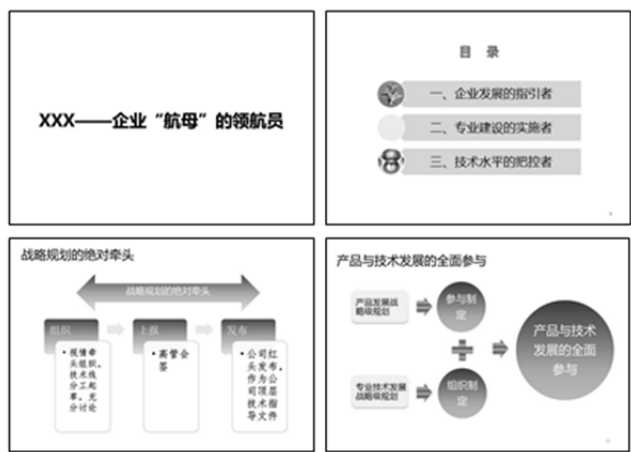


图 3-28 XXX部门职责介绍部分优化后 PPT（节选）

案例 2：专业技术介绍

在企业内还有一类表达和呈现是最让人头疼的，就是专业技术类的介绍，基本上非专业人员一听就要睡过去，专业人员一听也经常有一半睡过去。接下来分享的这个案例，正好是一个非常专业的技术类课题介绍，是公司的研发团队完成了相关系统研发后准备申请投入到产品开发阶段的一个工作汇报。如何能让技术类的语言更清晰、简单？如果让信息更有效的传递呢？一起来看一下这个案例的变化过程。

第一步：信息收集

老规矩不阐述怎么收集了，直接给大家先看看这个案例的原始素材(见图 3-29)，不用我说，相信看到这样的片子你也会忍不住要睡觉。



图 3-29 电梯远程监控软件系统设计 PPT

我们对原始素材中的信息进行还原和汇总，可以罗列出如下内容：

主题：电梯远程监控软件系统设计（1）

● 课题设计的主要任务（2）

● 软件设计基础（3）

一、××××开发平台（4）

编译环境下调试器设置（5）

二、基于硬件的程序设计准则（6）

三、程序主要流程（7）

常见 AT 指令功能介绍（8）

● 远程监控分站软件设计（9）

一、远程监控分站主程序的设计（10）

二、远程监控分站串口通信子程序的设计（11）

三、远程监控分站电梯控制系统信号采集程序的设计（12）

● 监控中心站软件设计（13）

一、设计思路（14）

服务器端监控应用程序的流程图（15）

二、数据维护模块软件设计（16）

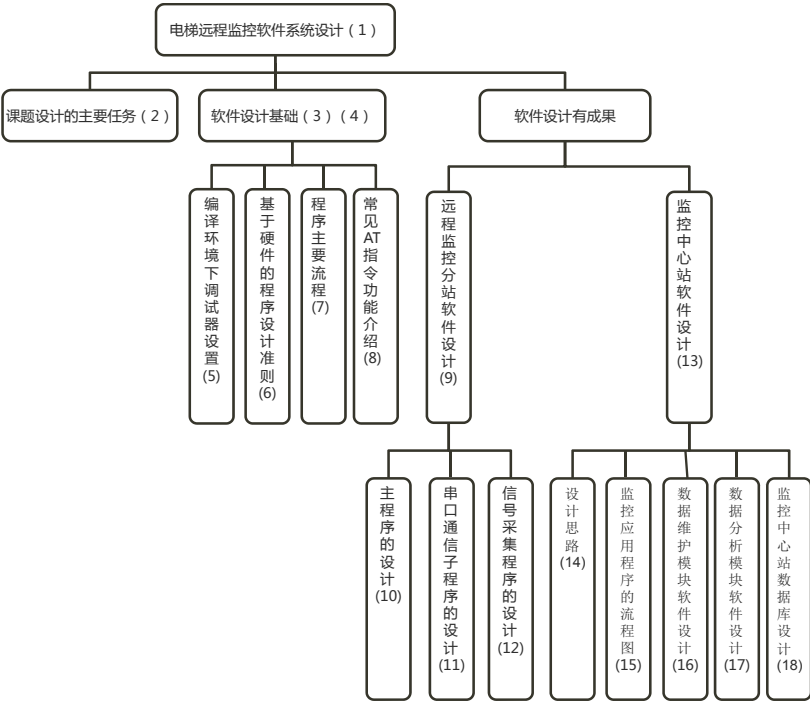
三、数据分析模块软件设计（17）

四、监控中心站数据库设计（18）

第二步：分类

仔细观察本案例的大框架分类还不错，最头疼的问题是大量的文字信息和各种没有结论的表述，导致看完以后完全不知道对方想要具

体表述什么。接下来我们在现有信息的基础上开始准备进行分类。刚才也提到现有的内容基本算是分类比较清楚，只是最后两张 PPT 都是阐述软件开发成果的，最好放到一个类别下，而个别的三级目录中的一些表述会有一些交叉。经过分析，调整完的分类如图 3-30 所示。



第三步：概括总结

通过上述分析会发现，本案例的重点全在概括总结部分，因为通篇都没有结论，完全都是数据和信息的罗列，不知道想向对方传递什么信息，所以我们一一自下而上来进行概括。首先将三级目录的各个主题的表述全部基于想要表达的内容转换为有中心思想的主题句，之

后再将每个部分的主题进行概括。

经过分析会发现第一部分课题设计的主要任务是未来能够面向产品研发，但在研究中的主要关注点是通过监控中心站和远程监控分站两部分组成后让系统能够更加简化，因此第一部分的结论概括为“电梯远程监控系统由两部分组成使系统简化”并精简为“系统组成更简化”。第二部分软件设计基础，主要想通过介绍开发软件的使用方法介绍软件开发平台非常便捷，所以概括总结为“开发平台很便捷”。第三部分重点强调成果所以被概括为“软件设计有成果”。最终总的结论为“电梯远程监控软件系统设计成果显著”。(见图 3-31)

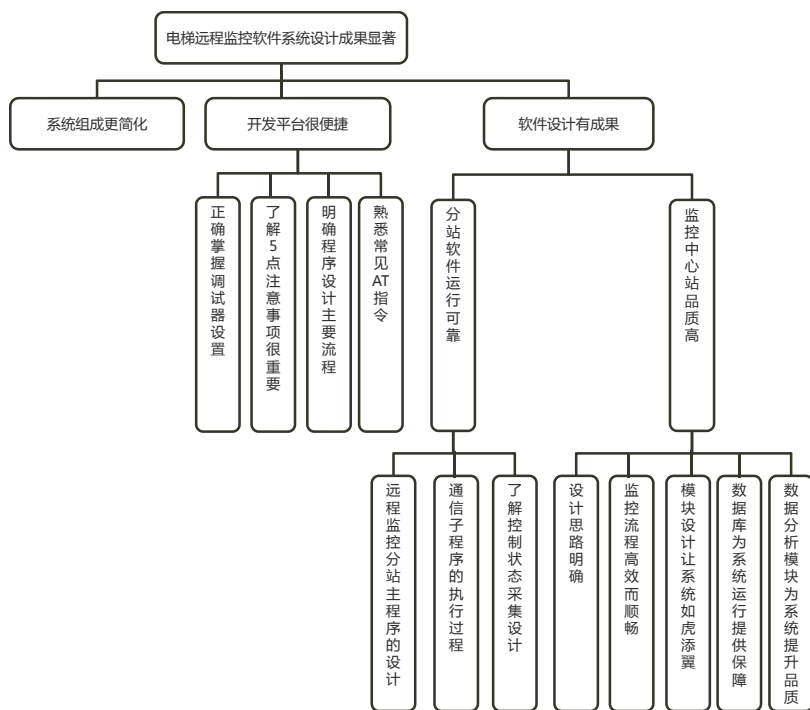


图 3-31 电梯远程监控软件系统设计（优化后）

第三节 上下结合——两种方式不可分

纵向结构中的两种方法一般都是同时使用的。到目前为止，我们已经基本完成了本书第三章所有内容的分享，叫作结构思考力的纵向结构。在纵向结构中一共有两种方法搭建金字塔结构，分别是自上而下疑问回答做分解和自下而上概括总结做聚合，并分别从方法技巧和案例等方面做了详细的介绍。讲到这，你觉得这两种方法中哪种方法比较好？没错，要看不同情况。什么时候自上而下呢，当我们的目标特别明确的时候，自上而下疑问回答做分解。比如你参加竞聘，这时你的目标就非常明确，一定是从上往下搭建结构会更好。什么时候自下而上呢？没有目标的时候，比如年底写工作总结的时候，如果你也不知道要表达的目标是什么，那就把一月到十二月所有的事情列出来，然后按照你的工作内容进行分类，之后再每个类别概括出一个结论，最后再将这些结论往上概括出一个总结论来，便完成了金字塔结构的搭建。但是，特别提醒大家的是，在实际的工作中不太可能只用一种方法就把你的结构建完了，一定是两种方法同时使用。比如如果你没有最下面的素材，回答问题的时候你也不知道该如何回答；如果你没有目标，向上概括总结的时候也不知道该表达什么结论。所以一定是两种方法同时使用，割裂不开。还记得在之前介绍白金卡那个案例吗？最开始自上而下疑问回答式时，没有一级目录的结论。这个时候如果想要把结论补全就有两种方法，一种是继续从上往下想，这三个结论都应该是什么，第二种就是从下往上想，第三级目录的这些要素可以概括成什么结论。

在本章中我们自上而下搭建金字塔结构举的案例大多都是从无到有的过程，其实现实中没有那么残酷，就算是自上而下的方式搭建金字塔，你也一定之前就有很多的素材。举个简单的例子看一下。

某个研发项目的负责人要做项目的阶段性汇报，这次汇报是他负责的采用新技术研发的教员控制台软件课题进展到一个里程碑节点后，向公司主管领导、专业组组长、项目经理以及相关工程师做的技术汇报。设定的目标是让大家了解课题背景、技术特点、相对于公司现用教员控制台软件的优势等。主题是“让教员控制台软件更显专业化，项目应用更简单化——基于 WPF 的通用可配置式教员控制台软件研发课题”。

首先，用自上而下疑问回答做分解的方式搭框架

第一步：设想问题

要设想公司的领导和相关专业人员会问哪些问题呢？于是从他们的角度设想了三个问题。

第一个问题是为什么：项目的背景是什么？为什么做？解决什么问题？（这个问题专业组组长不会问，不过第一次参加项目会的人一定会问，所以也把它放在这里）。

第二个问题是项目进展得怎么样？

第三个问题是目前的成果如何？

第二步：回答问题

回答问题对你来说是最简单的，因为没有人比你更熟悉你自己的项目了，当然也可以再尝试着自下而上概括总结式，

从素材出发往上得出结论的方式。

其次，用自下而上概括总结做聚合的方式完善框架

第一步：信息收集

基本所有项目相关的信息具体如下：

1. 开发背景（1）

2. 技术对比（2）

3. 功能及性能对比（3）

4. 架构设计（4）

设计主旨（5）

需求%依据（6）

5. 开发实现（7）

开发实现——基础界面元素（8）

开发实现——复杂实现（9）

开发实现——界面设计（10）

开发实现——网络传输（11）

6. 应用示例（12）

第二步：分类

分类可以参考自上而下的三个疑问，就直接分三类：第一，项目背景，为什么做；第二，项目进展；第三，项目成果汇报。

于是迅速地把刚才的信息向三个类别里面放，多余的果断处理掉吧，因为你已经通过自上而下疑问回答知道听众压根就不关心。（见图 3-32）

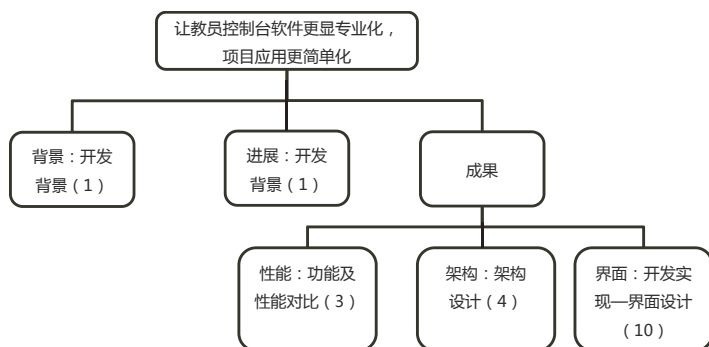


图 3-32 让教员控制台软件更专业化，项目应用更简单化（分类后）

第三步：总结概括

第一部分的开发背景，明确了两个要点，一个是研发课题需求，另一个是需要解决目前遇到的实际问题，所以内容概括为“应需求启动课题解决核心问题”。第二部分进展，因本项目分三个阶段进行，目前进展完全按原计划执行，所以结论概括为“按计划稳步执行中”。第三部分成果，分别包括性能优越、架构设计合理和项目应用简单，所以概括为“开发成果显著”。（见图 3-33）

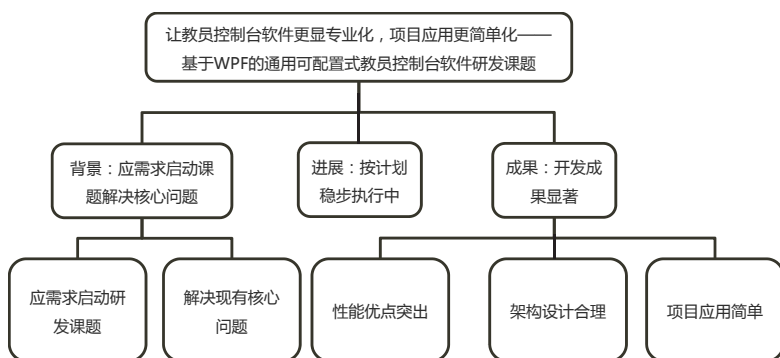


图 3-33 让教员控制台软件更专业化，项目应用更简单化（优化后）

通过先自上而下，再自下而上的两个努力，终于完成了一份观点清晰、简洁明了的 PPT。在这个例子中，相当于是先自上而下搭建出了一个初步框架，然后再自下而上去完善这个框架；另外，也可以先从下到上搭建初步框架，然后再从上往下的来验证这个框架。总之，两种方式可以同时应用，因为这是人类理性思考的两种不可分割的方式。

总的来说，我们思考任何问题时无外乎都会经历这样几个步骤。第一步确定主题，第二步基于主题进行发散，尽可能多的去想，第三步把想过的东西聚合浓缩为一个有用的结果。回想一下，你思考任何事情的时候都是这样一个过程，比如分析一个问题的原因，一定是先发散想出好多原因，然后再聚合确认出最终的要因。

思考力体操

第三步：纵向结构分层次

将上一章练习中已经明确目标、主题和序言的内容，运用本章学习的内容按照图 3-34 的标准和方法进行完善，首先运用纵向结构自上而下分解出金字塔结构的框架，然后再通过自下而上概括做聚合的方式将金字塔结构进行完善加固，并保证无论任何层级的纵向之间都符合结论先行、以上统下的原则，最终形成这个主题的金字塔结构。

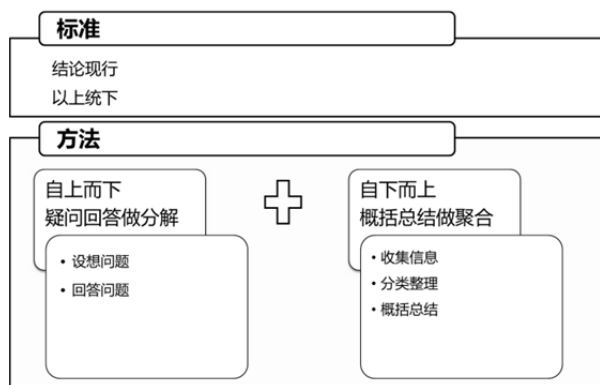
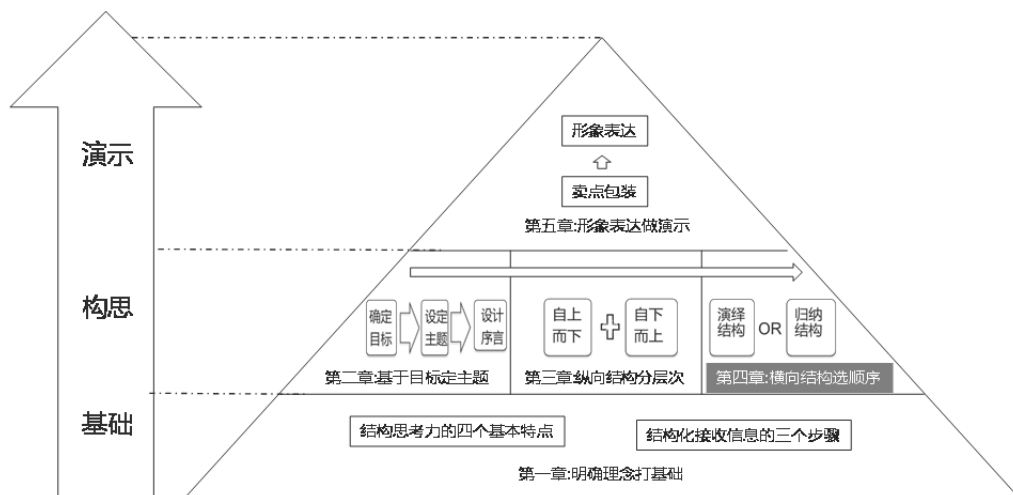


图 3-34 思考力体操——第三步：纵向结构分层次

第四章

横向结构选顺序



通过上一章内容的学习，你已经可以快速地通过结构思考力纵向结构的两种方法，完成思考和表达时金字塔结构框架的搭建，而这个框架完全符合“结论先行”和“以上统下”的基本原则，不但观点明确，而且完全从对方角度出发，说服力极强。而结构思考力四个基本特点中的“归类分组”和“逻辑递进”还没有探讨，也就是说，某组思想中的要素是否属于同一个类别、这些要素的呈现是否符合一定的逻辑顺序还没有被确认。本章重点解决每组思想如何“归类分组”和“逻辑递进”的问题我们称为横向结构选顺序，让思考不再混乱！

我们先来探讨一个典型案例。如果一位男孩儿向一位女孩儿求婚，他的结论是“你嫁给我吧！”你想想，接下来怎么说，给出哪些依据会更有说服力呢？在我的课程上讨论这个问题，一般会有这样几种表达方式。比如，有人说：“你嫁给我吧，我有钱、有权、年龄合适，还能对你好。但这些表达方式都得出一个必然结果，因为这是对一组人的描述，凭什么是你而不是别人呢？”类似的方式还有如图 4-1 所示，这种清晰罗列要点的方式在横向结构中称为归纳。

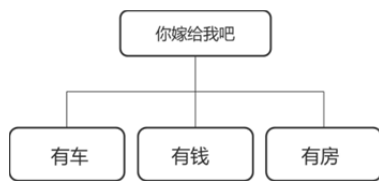


图 4-1 你嫁给我吧

提前了解对方的需求，才会更有说服力。有一次在一家企业上课，一位女孩儿站起来发言，当场背诵了下面这段话：“虽然我没有车、没有房、没有钱、没有钻戒，但是我有一颗陪你到老的心。等你老了，

我依然背着你；等你没牙了，我就嚼碎了再喂给你吃；我一定等你死了我再死，要不把你一个人留在世上我做鬼也不放心。”没错，这是电视剧里的台词。结果大家特别好奇地问，为什么可以背诵得这么完整呢？原来是那位女孩内心深处特别期待能有一个这样的被求婚。换句话说，向这位女孩求婚比较简单，把上面这句话背出来没准就可以打动她，因为这是她内心所需要的。所以，想要说服一个人需要提前了解对方的需求是什么，然后才会更有说服力。

我们把这个说服过程分为三个步骤。第一步，客观地帮女孩分析，她适合嫁给什么样的人，比如她希望不但在物质上可以带来安全感，要有车、有钱、有房的，而且更看重精神上的交流，要有类似的价值观。这个分析她会非常认同，因为这不是你拍脑袋想出来的而是基于她的需求分析得来的。第二步，说出我就是这样的人，符合你需求的条件 1、条件 2……第三步，得出结论，你嫁给我吧。

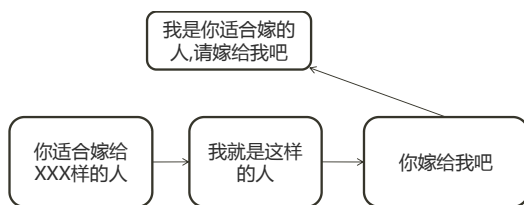


图 4-2 我是你适合嫁的人，请嫁给我吧

这种方式在横向结构中称为演绎的三段论，如图 4-2 所示，大前提是“你适合嫁给什么样的人”，小前提是“我就是这样的人”，结论是“你嫁给我吧”。更经典的例子就是，大前提是“所有人都会死”，小前提是“苏格拉底是人”，结论是“苏格拉底一定也会死”。这种说服人的方式可以得出一个必然结论，非常有说服力。

在横向结构中，我们关注的是同一组思想的横向之间是否做到归类分组和逻辑递进。综上所述，在横向结构中一共有两种方式，清晰地罗列要点叫作归纳，有针对性的说服叫作演绎。归纳论证是将一组具有共同特点的思想归类分组并概括出的结论；而演绎论证则是对演绎过程的概括，重点在于演绎推理过程的最后一步的结论。

第一节 选择演绎——让说服更有力

为什么一位刚毕业没几年的咨询顾问，可以面对一位头发花白、在商场打拼数十年的企业总裁侃侃而谈，而企业还愿意付高额的咨询费用呢？原因在于咨询顾问的思考方式，而演绎也正是咨询顾问理性思考的根本。本章重点介绍横向结构中的演绎论证，让你的思考和表达也可以像咨询顾问一样有说服力。

演绎是从普遍性的理论知识出发，去认识个别的、特殊的现象的一种论证推理方法。图 4-3 是一个演绎的结构，也是咱们非常熟悉的三段论：大前提，小前提和结论。在横向结构中我们关注的是，这三个要素之间的横向关系，因此演绎的金字塔结构图与前几章看到的结构图略有差别，大前提、小前提、结论是横向画出来的，而最上面的中心思想是什么呢？是对于下面这个论证过程的自下而上概括总结。

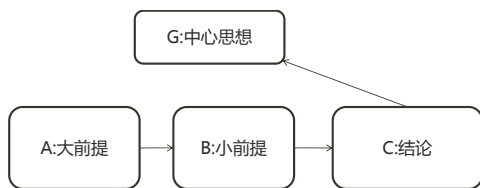


图 4-3 演绎的金字塔结构

演绎论证有两种形式，一种是标准式，另一种是常见式(见图 4-4)。演绎三段论就是标准式，而现象、原因、解决方案就是常见式。比如，现象是空气污染指数上升，原因是工厂排放大量污染物，解决方案是加强对工厂监管。

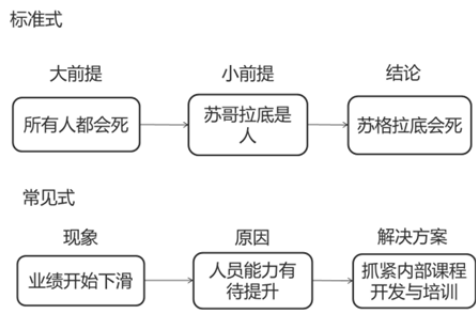


图 4-4 演绎的两种形式

一、标准式：理性思考的根本，让表达极具说服力

1. 标准式是人类理性思考的根本

标准式的演绎是人类理性思考的最重要组成部分。演绎论证是由亚里士多德提出来的，而且演绎的提出对于逻辑学的发展可以说是迈出了关键的一步，创立了以“推理形式”研究为核心对象的“形式逻辑”。演绎的提出把推理中的“思想形式”与“思想内容”因素明确区分开，亚里士多德发现，一个推理的前提能否合理地得出结论，实际上并不取决于前提和结论的思想内容，而是取决于其思想形式，大家看看下面两个例子。

例 1 所有哺乳动物都是有心脏的动物，所有马都是哺乳动物，所以所有马都是有心脏的动物（见图 4-5）。

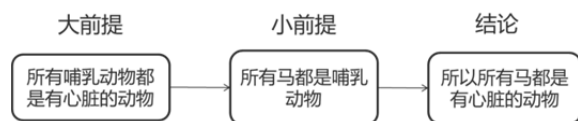


图 4-5 标准式案例 1

例 2 所有有心脏的动物都是有肾脏的动物，所有马都是有心脏的动物，所以所有马都是有肾脏的动物（见图 4-6）。

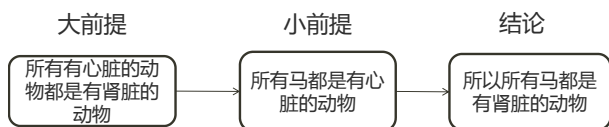


图 4-6 标准式案例 2

这两个推理的大前提和结论的“思想内容”并不相同，但是他们的形式是相同的。如果用更为直观的形式表示就是：

所有 M 都是 P，所有 S 都是 M，所以所有 S 都是 P（见图 4-7）。

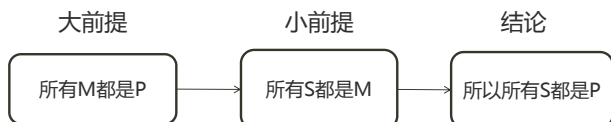


图 4-7 标准式的直观表示

之所以给大家介绍这些背景是希望大家深刻体会，演绎之所以在结构思考力中运用后，觉得说服力非常强，是因为它有强大的逻辑学理论作为依据，也是人类理性思考的最重要组成部分，关于逻辑的内容可以阅读一些相关著作。

2. 标准式让表达极具说服力

有这样一个小故事发生在 200 多年前法国著名的动物学家居维叶和他学生之间。话说居维叶正在睡觉，他一个非常顽皮的学生装扮成一只头上竖着两只大角、四肢长着蹄子、张着血盆大口的“怪兽”，偷偷地溜进了居维叶的房间发出非常凶猛的叫声并做出吃人的样子，居维叶被惊醒后开始是一愣，结果借着微弱的灯光看了一眼这个“怪兽”，说了句“原来是个吃草的家伙”后就又安稳地睡觉了，这个学生的恶作剧没有成功，只好无趣地回去了。为什么居维叶看一眼就说是个吃草的家伙，没有一点害怕就安稳地睡觉了呢？第二天，学生也拿着这个疑问去找居维叶请教，他说：“判断一个动物是吃草的还是吃肉的，只要看一下它的四肢、口腔、牙齿和颌骨就会一清二楚。如果一个动物是吃肉的，它的口腔上下的骨头和肌肉一定适宜吞食生肉，牙齿一定十分锋利，能嚼碎生肉。眼睛、鼻子、耳朵一定善于发现远处的猎物，它的四肢也一定适宜追赶、抓捕猎物。昨天晚上那个怪兽，我一看它的四肢，就知道它是吃草的，不会伤害我，因为它的四肢上长的是蹄子，坚硬的蹄子是不适宜追赶、抓捕猎物的。像老黄牛和山羊的蹄子是抓不住任何小动物的，所以可以断定那个怪兽是吃草的。”居维叶的这个思考过程就是运用了标准式的推理过程。

如图 4-8 所示，某银行为大客户提供的融资解决方案推介的框架，运用了标准式来说服客户。

如果在工作中发现有某些观点是对方不愿意接受的，可以尝试着运用标准式形成自己的观点，并且论证这个观点。也就是说，横向结构中运用标准式演绎来表达会得出一个必然的结论，让你的表达更加

有说服力。而熟练运用标准式演绎结构必须掌握正确的大前提，因为这些大前提都是一些一般性的原理、行业规律、基本规则等常识，所以要想有力说服人需要在多掌握这些基本常识的基础上，运用标准式演绎的推理结构。

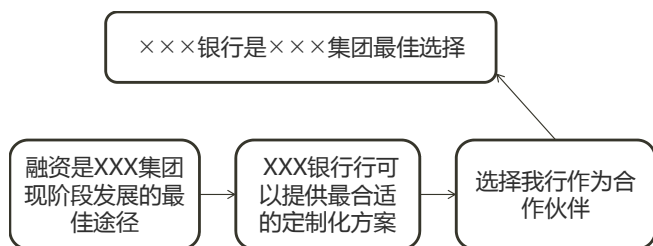


图 4-8 XXX银行是XXX集团最佳选择

二、常见式：最常见、实用的说服方式

1. 常见式真的很常见

刚才已经提到，识别现象、原因和解决方案也是一种演绎结构的形式。之所以说它常见，你会发现就算你没学过结构思考力，也会经常使用，比如你写工作总结时首先会说工作中遇到了哪些问题，然后分析是什么原因造成的，最后提出几项改进建议，这种逻辑就是常见式的演绎结构。而这三个方面跟我们在纵向结构中提到的小技巧 2W1H 也是对应的，现象是 What、原因是 Why、解决方案是 How。毛泽东也教导我们要发现问题、分析问题和解决问题，其实也是指现象、原因、解决方案。这些都是有关联的，所以我经常说“常见式”并不是什么新鲜东西，它真的很常见。接下来我们看一个案例。

某业务团队的负责人希望跟上司建议增加客户经理的一个支持团

队，以提升营销拓展效能。在前面已经运用纵向结构搭建出了金字塔结构的框架，目标是“争取办公室同意启动该项目，按本方案实施该项目”，基于目标确定的主题是“内外兼修，放飞营销，建立支持客户经理团队，提升营销效能”，并且为保证思考全面又运用了2W1H技巧设想问题。当了解到演绎常见式结构后，发现正好与之前的框架切合，于是按照现象、原因、解决方案三部分展开（见图4-9）。

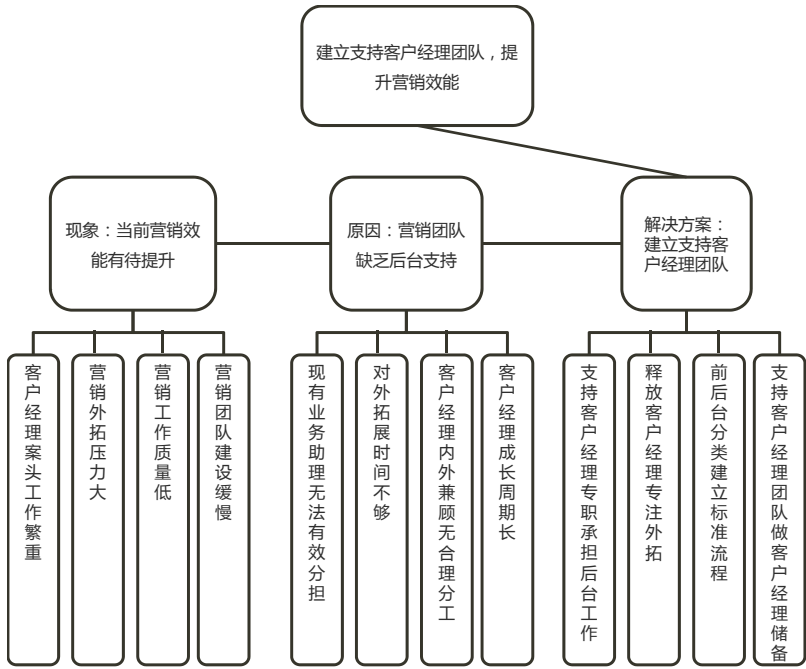


图 4-9 建立支持客户经理团队，提升营销效能

常见式是工作中最常见的表达方式，并同样可以达到增强说服力的作用。因为它相当于从是什么、为什么、如何做三个方面来有力支撑你的结论，比较适用于问题解决、专项汇报、方案推介等方面的呈

现。当方案清楚地构思出来后，你就算不用 PPT，口头表达也一定可以信心满满地在 3 分钟内把事情说得清清楚楚。

2. 常见式真的很实用

之前，我们已经运用纵向结构搭建出了结构框架。如果觉得某部分内容对方难以接受时，也可以尝试着运用演绎的常见式结构进行调整。与标准式相比，它的优势是，一级目录就能体现，也容易让人接受。大家回忆一下 2W1H 这个技巧，本身就有很多方案就是按照这种方式呈现的，在此使用常见式演绎结构，则进一步明确了背后的逻辑。

常见式（现象、原因、解决方案）因为既暗含了 2W1H 的技巧，保证思考的全面，又是逻辑清晰的演绎，所以它会让你的表达既全面又很有说服力，在日常工作中更容易被使用。

案例 1：改革创新、降本增效、提升经营业绩

某企业战略规划负责人为了更好地落实战略规划，准备了一场面向所有中层干部的战略规划的宣贯。目标是统一思想、明确目标、清晰举措、激励创业、提高凝聚力。主题确认为“改革创新，降本增效，提升经营业绩”，通过演绎的常见式优化后，其结构如图 4-10 所示。

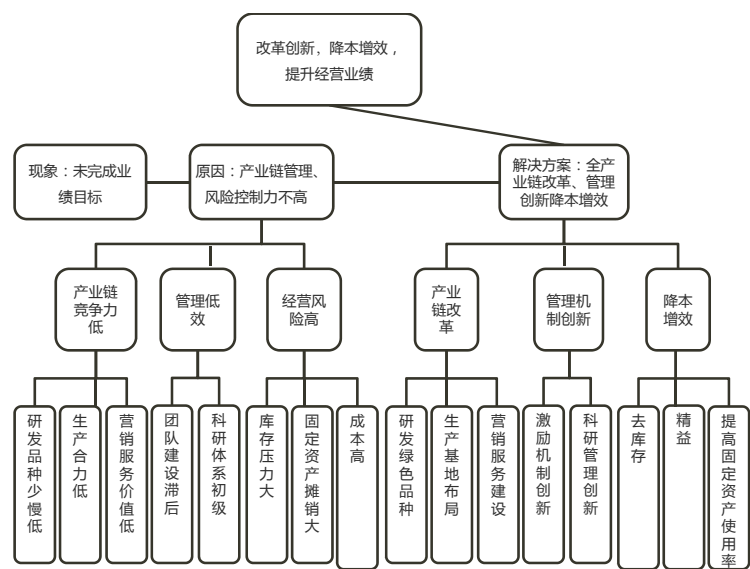


图 4-10 改革创新，降本增效，提升经营业绩

案例 2：远离信息安全风险

某银行的计算机联络员，每月都要为同事们做一场关于信息安全内容的分享，可因为每次都是照着总行出台的相关政策给大家读，不但没达成目标，却非常好地解决了大家的“失眠问题”。通过纵向结构完成了主题的设定和框架的搭建。

目标是希望大家明确信息不防范的后果很严重；要让全员都重视防范信息安全；掌握防范信息安全的技巧。主题是“逃出虎口——远离信息安全风险”。通过纵向结构搭建的框架如图 4-11 所示。

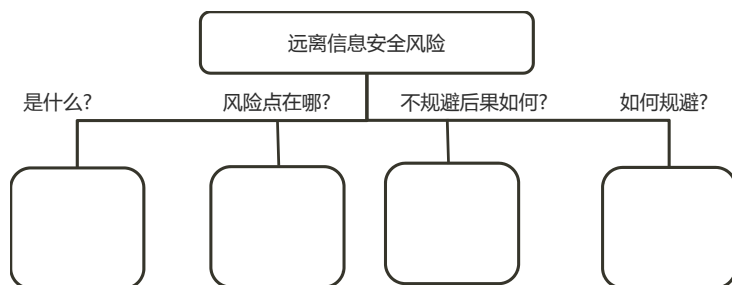


图 4-11 远离信息安全风险纵向结构

因为考虑到每次跟大家讲的时候大家都不愿意听，所以用演绎的常见式来完善一下结构来增加说服力。经过分析，一级目录以风险点分类，二级目录则针对每个风险点用常见式演绎的方式进行说服。于是新的结构如图 4-12 所示，目标和结论不变，一级目录是认为最重要的三个风险点，然后下面运用演绎的常见式结构来支撑每一个风险点的主题，以不要违规用电为例，其他每个风险点也都是由现象、原因、解决方案三点作为支撑。

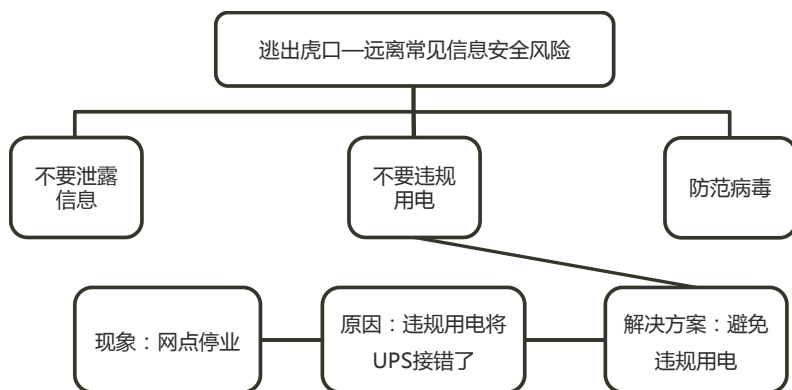


图 4-12 远离常见信息安全风险

用这种方法搭建完金字塔结构之后，再去与大家分享，大家也不睡觉了，因为思路清晰且有说服力和吸引力。15 分钟的分享，结束全是热烈的鼓掌，当然鼓掌有两种原因，一种是感叹讲得很精彩，另一种则是感叹终于搞懂了，他平时说的就是要注意信息安全。

3. 注意区分现象和原因是两个不同的概念

人们在思考和表达解决问题类的方案时，经常犯的一个错误是把现象与原因混为一谈，或者没有分析原因直接仅凭现象就做出判断进入到解决方案设计阶段。比如，高烧不退，医生一定要找到病根。找出是什么引起了发烧，如果是因为腿部受伤化脓了，把这个伤口治好了，就不发烧了。所以现象和原因是两个不同的概念需要严格进行区分。

有个童话故事，一天动物园管理员发现袋鼠从笼子里跑出来了，于是开会讨论，一致认为是笼子的高度过低。所以他们决定将笼子的高度由原来的 10 米加高到 20 米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来，所以他们又决定再将高度加到 30 米……小袋鼠就问袋鼠妈妈：明天他们还会加高笼子吗？袋鼠妈妈就回答：如果他们还不关门的话，还会加高笼子的高度。袋鼠跑出去是因为门没关，但是解决办法却是加高笼子。虽然是个童话故事，但是在工作中、生活中都有实际的例子。

还有一个故事叫讨厌香草口味的庞蒂亚克，非常有意思。有位工程师买了一辆新的庞蒂亚克车，每天下班后会开车到

一家冰激凌店买冰激凌吃，他发现如果他买的是香草口味的冰激凌，车就无法启动，但是如果买别的口味，就不会出现这个问题，后来通用的工程师还真的去做实验，发现如果买香草口味的冰激凌，这车还真的容易打不着火。最后发现，香草口味的冰激凌是最受欢迎的，所以被摆在柜台的最外边，是最容易拿到的位置，买香草口味的冰激凌用的时间最短，这个时候由于车刚熄火，就会导致蒸汽锁的现象，车就打不着。但是如果买其他口味，用的时间稍微长一些，就不会有这个现象。

这两个故事都是希望大家看见问题去找背后的原因。当然，本书的重点是运用结构思考力来提升思考和表达，至于如何找到原因是运用结构思考力解决问题时的一个任务，不在本书讨论范围之内。我之所以强调这个问题，是因为我发现在过往的很多解决问题类的方案中，很多人比较容易将现象和原因混杂在一起。

运用演绎常见式就是要将现象和原因区分开。比如，案例主题是“让×××产品‘High’起来，全年×××产品净增 6 000 户”，目标是向上司汇报如何提高×××产品的市场占有率，通过纵向结构搭建的框架如图 4-13 所示。

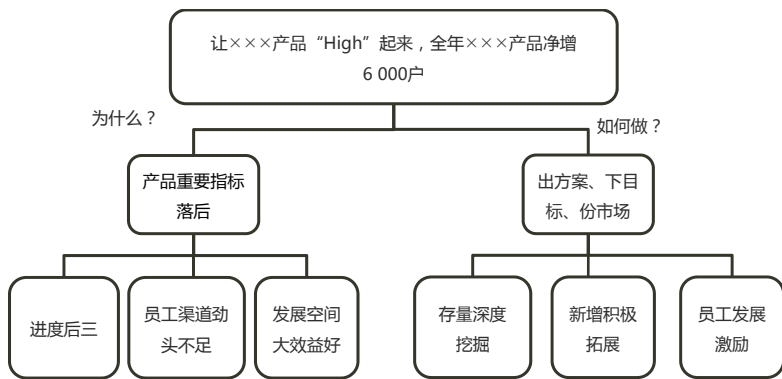


图 4-13 让×××产品“High”起来，全年×××产品净增 6 000 户纵向结构

当学完这部分内容之后，发现在“为什么”中有现象和原因混在一起的问题，所以信息接收者在接收汇报时就很难判断你的方案是否有效、是否解决了相关问题。经过讨论主框架，采用演绎的常见式之后，将现象和原因分开，优化后的框架如图 4-14 所示。

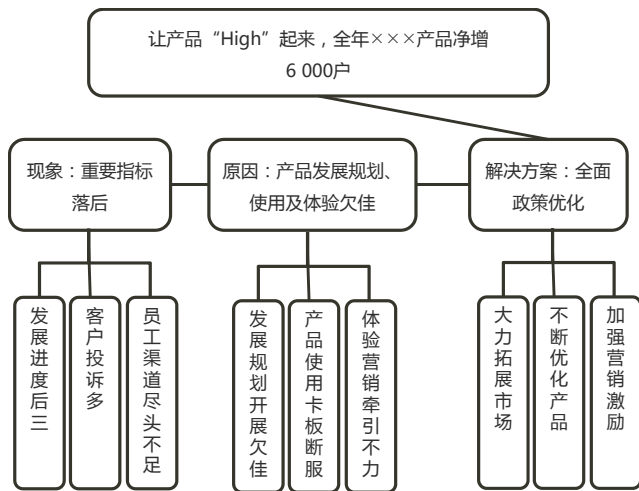


图 4-14 让×××产品“High”起来，全年×××产品净增 6 000 户横向结构

4. 各组思想要完全遵循结构化

这样的场景你会不会觉得很滑稽？比如你是公司的管理层，你的下属跑过来跟你说：“老板，经过分析，我发现目前公司存在管理流程混乱的问题，您看具体包含 1、2、3、4 点”。你说：“分析得非常好，你有什么改进建议吗？”你的下属说：“我有五大改进措施……”结果你发现这五个措施跟他提的四个问题完全没有关系或者有比较混乱的对应关系，根本不知道哪个措施解决的是什么问题，或者那些问题是不是都被解决了。这个时候你敢接受他的这些建议吗？究其原因是在思考和表达时没有遵循结构化，在演绎的常见式中要是完全遵循结构化的话，如果提出 4 个现象，就要分析这 4 个现象对应的原因，最后给出与这 4 个原因对应的解决方案，即现象、原因、解决方案要一一对应。图 4-9 和图 4-13 的案例都遵循这个标准。

当然，这种结构化对应的要求不仅局限于在演绎结构中的运用，而且可能蕴含在生活工作的方方面面。

第二节 选择归纳——让要点更清晰

为什么有些人无论在分析多么复杂的问题时，都可以做到非常清晰和精准呢？原因在于，他们从结构化的视角看待事物，既能自己总结提炼出相应的结构模型，又以大量的现有模型来分析问题。横向的归纳论证将重点关注如何对事物进行归类，如何将隐形的思维显性化、工具化，以及如何运用现有的结构来审视问题，让你的思考也可以像科学家一样清晰。

归纳是从许多个别的事物中概括出一般性概念、原则或结论的方法（见图 4-15）。如图 4-16 所示，向领导汇报工作时，分别从加大媒体宣传、增加集团终端体验机和增发 35 万元专项款三个方面，得出“希望争取加大资源投入”的结论，这就是典型的归纳。

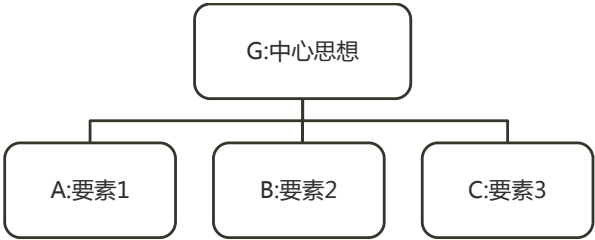


图 4-15 归纳的金字塔结构

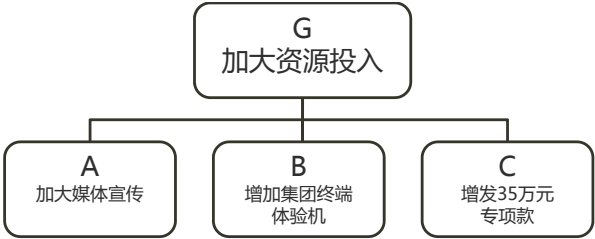


图 4-16 加大资源投入的归纳结构

其实，我们在第三章之前分享的大部分金字塔结构都是运用归纳的方式呈现的横向结构，这种方式最大的好处就是要点清晰明了。如何在思考和表达时做出归纳呢？这就是接下来要跟大家分享的内容。

第一步：在三种子顺序中选择一种分类方式

1. 分类符合人类思考的习惯，让隐性经验显性化

神奇的数字“7”

当你看到图 4-17 中这些点的时候，请你发挥最大的想象力，想象一下它们像什么？

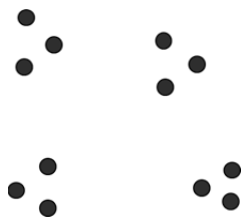


图 4-17 想象力练习

相信你也看出了像各种各样的东西，比如我课上的学员会给出过很多答案：猫爪子印、狗爪子印、防毒面具、自行车、小汽车、麻将的色子、盲文……这里我并不是考大家的想象力，你会发现无论你想象它是什么都是通过一种方式，就是将相近的三个点做出想象。所以有个结论：人类大脑有自动地将具有某些共同特点的事物进行归类组织的能力。所以，古人夜观天象往北面一看 7 颗星星像勺子一样，于是就称为北斗七星，其实从物理的角度有可能压根就没什么联系。因此，结构思考力中“归类分组”这一标准也是符合人类大脑思考方式的。

接下来我们可以换位思考一下，如果你与对方沟通一项工作内容，你说我的报告一共包含如下几点：第 1 点…… 第 2 点…… 第 3 点……

第 4 点……第 5 点……第 6 点……第 7 点……第 8 点……第 9 点……第 10 点……如图 4-18 所示。



图 4-18 近期的措施及效果

如果你是信息的接收者，能记住这些观点吗？记忆力好是可以记得住的，只是要多耗费一些脑细胞。人类的大脑一次性接收信息是有一个范围的，叫 7 ± 2 ，也就是 5~9 点。在数字王国中，7 有着许多耐人寻味的奇妙。西方传说中，5 000 年前，有 7 个外星人乘着 7 艘宇宙飞船探访了地球，从而在地球上留下了 7 大奇迹，使许许多多的事物都与 7 有关系。地球有七大洲，每星期有 7 天，月球运行的周期 28 天正好是 7 的倍数，而且也是 1~7 这 7 个数字之和，彩虹有 7 种颜色，音乐中有 7 个音符，智力游戏中有七巧板……出现这种情况的主要原因是你遇到了“奇妙的数字 7”，这个术语由乔治·A·米勒在他的论

文《奇妙的数字 7 ± 2 》中提出的。米勒认为，大脑的短期记忆无法一次容纳 7 个以上的记忆项目。有的人可能一次能记住 9 个项目，而有的人只能记住 5 个。大脑比较容易记住的是 3 个项目，当然最容易记住的是 1 个项目。

这就意味着，当大脑发现需要处理的项目超过 4 个或 5 个时，就会开始将其归到不同的逻辑范畴中，以便于记忆。有段时间每次下课后都会有学员来咨询，是否有青少年结构思考力课程，让孩子来加强结构思考力的训练。其实分类能力确实需要从小开始训练，因为我们发现不同的分类方式，可以看出分类者的思维方式及对事物的理解。比如一个孩子把玩具分为木制玩具、金属玩具、塑料玩具等，而另一个小朋友把玩具分为跟小朋友一起玩的玩具、跟妈妈一起玩的玩具、跟爷爷一起玩的玩具，两种分类方式没有对错之分，却可以体现出对事物的不同见解。所以，如果我们需要高效的思考和表达，最好是将事物进行归类，并不断地提升自己的分类能力。

大家还记得前文中我曾提到过的一种表达方式叫“关于这个问题我有以下三点看法”吗？你可以观察一下，如果你身边有人经常用这种方式表达，那它的结构思考力一定很强，换句话说是分类能力很强，因为能这么说其实是不容易的，不信你可以随便试试。“关于这个问题我有以下三点看法”，说完以后经常会有以下几种情况发生，第一种情况是正好有三点，第二种情况是说完两点发现没有要说的了，第三种情况是说完三点后发现还有很重要的内容没有说，所以如果有人可以这样结构化的表达，一定是他的归纳分类能力比较强。

归纳分类可以将隐性经验变为可复制、可传的显性智慧

“一根针掉在会议室的地上，该如何找到？”很多人第一反应是说用吸铁石，还有人说是找来更多的人……这些都是在生活中的经验，而在工作中这种隐性的经验是不能被传承和复制，而且对于结果也经常是不可控的。那结构化的方式是什么呢？比如有人听到问题后，第一反应是拿来了很多粉笔，然后开始在地面上画格子，你应该已经猜出他的方法了。就是一个格子一个格子地找，也许你会觉得这种方法太笨了，但是这就是被归纳分类后的可传承的方法（见图 4-19）。

还比如，有很多企业家可以用一张图阐述自己的企业战略，这也是高度结构化的体现。如果在工作中，这些隐性的经验运用结构化的方式将其变为可被理解、可以被传承的智慧，那么管理和沟通的效率一定会得到大幅度的提升。

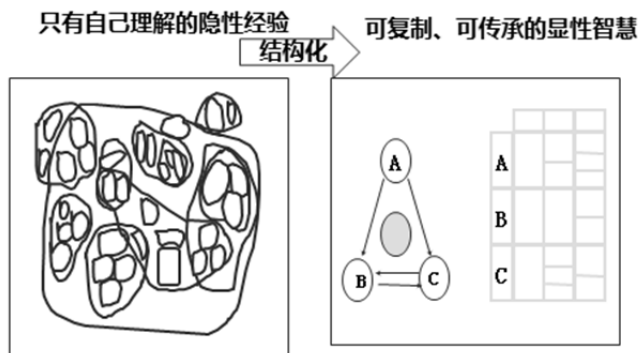


图 4-19 结构化让隐性经验显性化

2. 明确三种分类方式的使用情况

归纳中的三种分类方式

归纳分类是运用结构思考力做到思考清晰、表达有力的基础。接下来给大家看一个案例，这是在给一家企业的内训师上课时学员拿出来做练习的案例——“与顾客拉近距离的方式和技巧”。体会一下，你觉得学员听完这个分享以后能够知道到底该如何跟客户拉近距离吗？好像有点难。

与顾客拉近距离的方式和技巧：

- 我一直维持微笑和目光的接触
- 我不只是单单回答顾客的提问
- 我让顾客把话说完，也不打断和猜测顾客还没有说完的话
- 我提出适当的问题来询问顾客以保持对方的兴趣
- 如果顾客表现出不耐烦或是不被打扰时，我尊重顾客的意愿
- 如果顾客在某项产品前逗留时间较久，我会轻柔地再次询问顾客是否需要协助
- 我会展现我个人的风格和提供我个人的建议
- 我总是使用正面的语言
- 当顾客没有购买什么东西要离开时，我会递上产品宣传册，欢迎他们再次惠顾

说句实话，我仔细阅读了几遍也没搞明白到底该如何与顾客拉近

距离。有哪些方式可以把它归类分组以更清晰地理解其含义呢。首先有人提出了图 4-20 所示的分类方式。

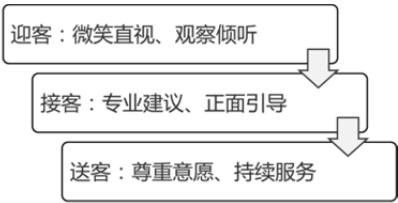


图 4-20 按照时间顺序进行分类

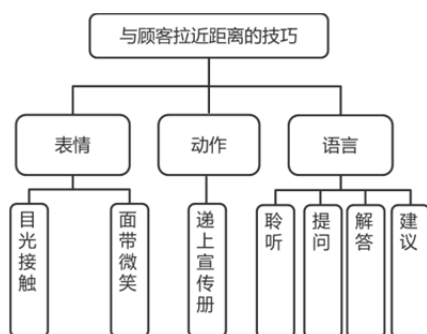
你可以体会一下，分类后的与上面没有任何分类的比较，分类后的更加容易让对方记忆到底想说的是是什么。当然你可能也会发现一个问题，在按照时间分类以后有些内容没有被完全分清楚，比如有的要求是各个步骤下需要达到的，还有些是无论任何时候都需要具备的。经过讨论又将该分类优化为图 4-21。

流程	要求	
	分流程	贯穿始终
迎客	回复问题 提出问题 耐心聆听	使用证明语言
接客	尊重客户意愿 询问是否需要协助 提出个人建议	保持微笑 保持目光接触
送客	递上产品宣传册 欢迎再次惠顾	展现个人风格

图 4-21 按照时间顺序分类的优化版

第一级按照时间分类，后面又按照分流程的要求和贯穿始终的要求分类，这样是不是变得更清楚一些？以上都是按照动作的先后顺序划分的，叫作时间顺序。

当然这并不是唯一的分类方式，比如还有的人是按照图 4-22 的这种结构顺序的方式来分类。



4-22 按照结构顺序分类

还有没有别的分类方式呢？再来分析一下，这里面的内容完全不在一个层次，有些是对于销售员的核心能力要求，有些是在不同情况下该如何应对的技巧。图 4-23 按照重要程度将此内容分为两个部分，第一部分是核心能力要求，第二部分是不同情况下的应对技巧，其中不同的情况又可以划分为销售员主动发起的动作和回应顾客的动作，这种分类方式叫作重要性顺序。

综上所述，归纳结构共有三种子顺序（见图 4-24）。同一个任务可以按照时间、结构和重要性不同的方式来进行分类。

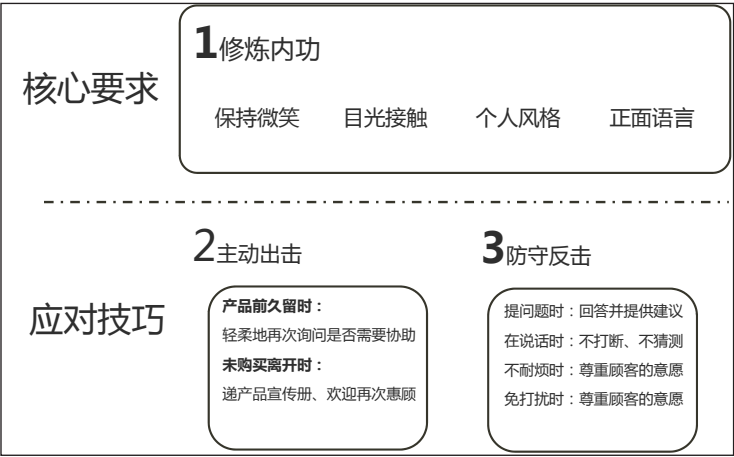


图 4-23 按照重要性顺序分类

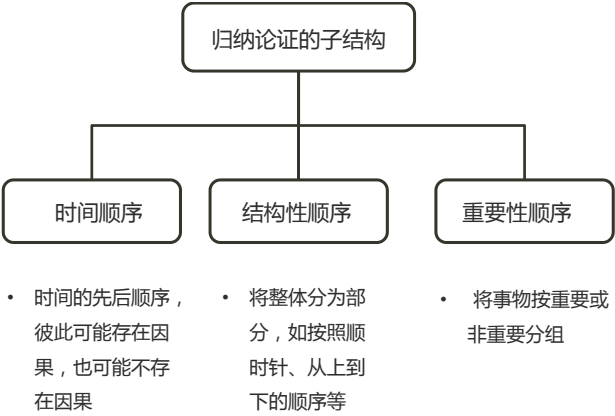


图 4-24 归纳的三种子结构

时间顺序：逐一进行

时间顺序应该是三种子顺序中最容易被理解的，在日常工作中用的也是比较多的。比如你的日程表、项目执行的甘特图、解决问题的六个步骤、达成目标的三个阶段、绩效改进的四个环节等，都是按照

时间顺序划分的。当你想要达成某个结果时，这个结果的达成必然会有一系列的行动或步骤支撑这个结果，而这些行动或步骤就是按照时间顺序排列的一些要素，对该组行动或步骤的概括，也一定是这组行动达成的结果（见图 4-25）。

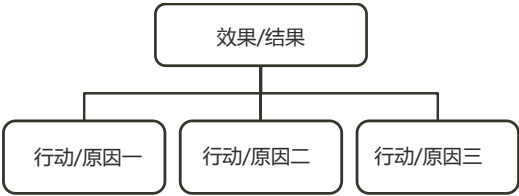


图 4-25 时间顺序结构

本书的五章，就是按照应用结构思考力 5 个步骤的时间顺序进行呈现的（见图 4-26）。

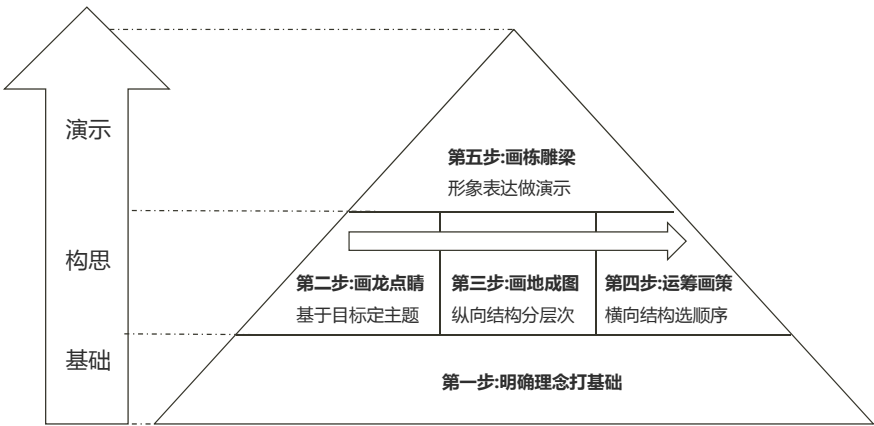


图 4-26 结构思考力的 5 个步骤

时间顺序适用于项目进展、阶段汇报，比如过去—现在—未来，总结—形势思考—计划，流程1—流程2—流程3，阶段1—阶段2，这些

都属于时间顺序的呈现。有了这种分类的标准，你就可以快速构建一个横向结构。比如，你在走廊里遇到老板了，老板随口问了你一句：“项目进展怎么样了？”你总不能说，老板别着急，等我给你画一个金字塔结构，但你可以快速地调用时间顺序分类方式，汇报项目截止到上周的情况怎么样、这周会怎么样、下周之后会怎么样。

结构顺序：化整为零

结构顺序是指将一个整体划分为不同的部分，这个整体既可以是事物也可以是概念，或从外到内、从上到下、从整体到局部来加以介绍，这种表达顺序有利于说明事物各方面的特征，比如公司的组织结构图（见图 4-27）、优秀员工的 7 种品质等。

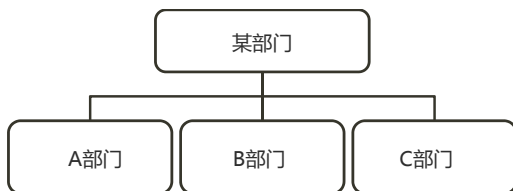


图 4-27 结构顺序结构

如图 4-28 所示家庭装修项目的分解图，这种分类方式是典型的结构顺序，结构顺序使用范围也比较广。

重要性顺序：水平比较

重要性顺序是指具有某些共同特点和内容，按照重要程度进行排序。比如，你提出某一类型的 3 个方案，这 3 个方案具有相同的特性，但重要程度有所不同，所以你在表达时会依据这些方案的重要性加以排序，先说最重要的方案，以此类推（见图 4-29）。

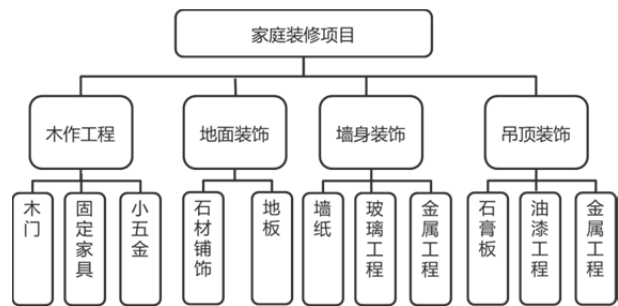


图 4-28 家庭装修项目

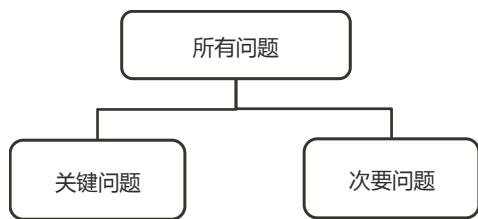


图 4-29 重要性顺序结构

应该很容易理解重要性顺序的概念。比如，大家回忆一下之前开会的案例中，3 个人按职务排序就属于重要性顺序。图 4-30 的一级目录也是按照重要性排序的。

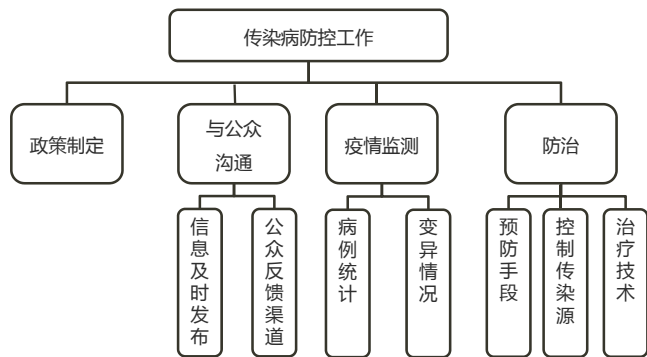


图 4-30 传染病防控工作

3. 每组思想选择一种分类方式

同样一件事情可以用多种分类方式进行分类，不同的分类方式之间也没有对与错之分，可以说不同的分类方式体现了看待事物不同的角度，甚至可以体现出不同的定位和价值观。比如，企业的组织架构可以按照时间顺序划分为研发、生产、销售，还可以按照结构顺序分为东北、华北、华南……不同区域，还可以按照重要性顺序划分为不同的事业部、业务单元等。还比如，我们每个人都有计算机，你计算机里的文件夹是如何分类的？是按照时间、结构还是重要性？可能每个人的分类方式不同，有的人因为归类分组可以快速地寻找到想要的文档，而有些人只能靠搜索的方式来找到。到底该选择哪种分类方式呢？没有标准答案。

保证每一组思想中运用一种分类方式。横向结构的作用是要做到符合归类分组和逻辑递进，因此确保这两点要求的第一个原则，就是要保证每一组思想中运用的是时间、结构、重要性当中的一种分类，而不是交叉使用。比如你不能前两部分按照时间分，第三部分按照结构分，这一定就存在交叉造成分类不清。图 4-31 的一级则是按照时间顺序分类的，而其中“婚礼前一天准备”的二级就是按照结构顺序分类的。因此，在归纳中保证归类分组的前提是，需要每组思想选择三种分类方式中的一种进行分类。

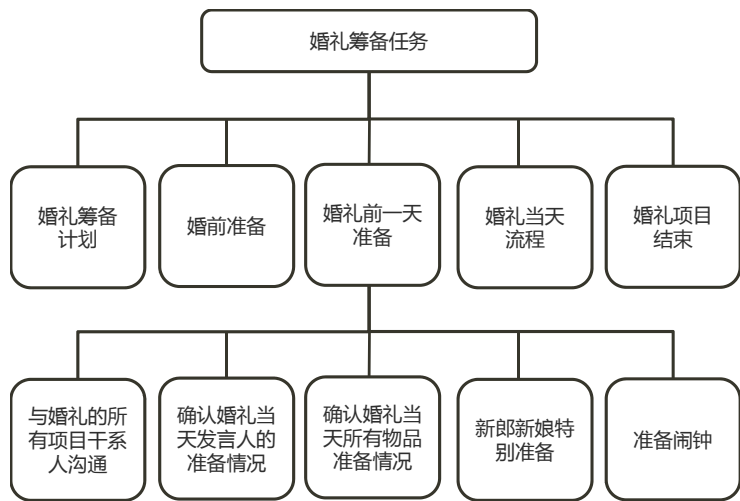


图 4-31 婚礼筹备任务

第二步：运用 MECE 确保分清、分尽

1. 养成 MECE 的习惯

结构思考力中的黄金法则：MECE

“你这个分类好像不 MECE 啊！” 全员接受过“结构思考力”训练的企业的会议室经常传出这句话。我们已经清楚“分类”的重要性！但是面临复杂的问题和事物，用什么方法确保正确的分类呢？接下来给大家分享这个“MECE”到底是什么！

MECE (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive) 的中文意思是“相互独立，完全穷尽”，即对于一个重大的议题，能够做到不重叠、不遗漏的分类，而且能够借此有效把握问题的核心，并解决问题的方法。它是芭芭拉·明托 (Barbara Minto) 在金字塔原理中提出的一个很重要的原则，是麦肯锡思维过程的一条基本准则。“相互独立”意味着

问题的细分是在同一维度上并有明确区分、不可重叠的，“完全穷尽”则意味着全面、周密。图 4-32 诠释了不符合相互独立、完全穷尽的各种情况。

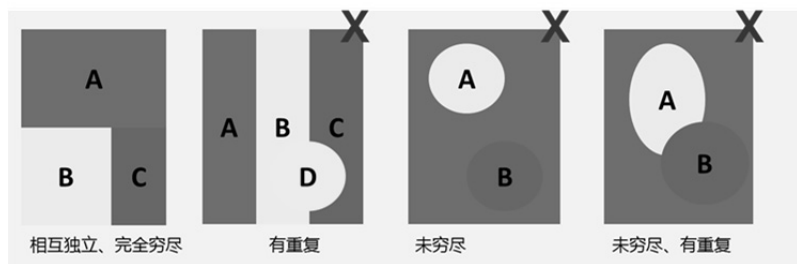


图 4-32 MECE 原则

所以，未来无论在思考和表达问题时，分类都必须符合 MECE 原则。当然，完全穷尽这件事是一个理想状态，不是说不可能，是你要想全，通过结构化的方式可以尽量让你想全。大家还记得如何将 200mL 水倒入 100mL 杯子的例子吧，杯子、水和外部环境三个方面就符合 MECE 原则，叫作相互独立、完全穷尽。

来看一个实际案例。假定你的团队面临的问题是“我们要提高产品的普及率”，你也许会提出如下一些方法来提高产品普及率：

- ① 强化内部资源支持 ② 扩大宣传面
- ③ 提高渠道质量 ④ 加强宣传栏宣传

大家觉得这个清单有什么问题？没错，第④条与前三条并不是并列关系，它应该归入“扩大宣传面”，与“应用广播”、“贴海报”这一类问题是并列的。所以，这个清单不符合 MECE

原则的相互独立，在分析时容易造成混乱，表达时也很容易让对方含混不清。（见图 4-33）

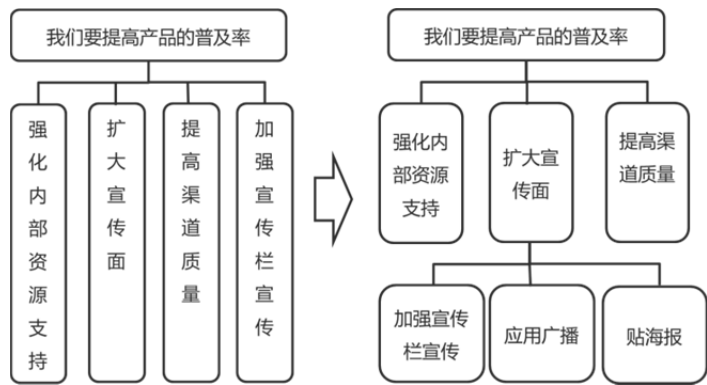


图 4-33 我们要提高产品的普及率（前后对比）

一旦做到清单上的所有内容都是独立的、清楚的（“相互独立”），你还必须审视，以保证它同时还囊括了与这一问题有关的所有问题或事项（“完全穷尽”），所以 MECE 原则也起到帮我们更好地审视总体、全局的作用。

MECE 让我们看待问题更加清晰全面

通过 MECE 的分类不但可以把问题分清楚，还可以帮你拓展思路。

假如你开着一辆货车从北京出发去西安送货，途中路过一个限高 2 米的隧道，但车子连货物则高 2.05 米，怎么办？这个时候我相信善于思考和解决问题的你一定可以想出很多种解决方案，比如：

- 把货搬下来，分几次运过去
- 重新排列货物，让它不再超高

给车子的轮胎放一点气，降低整体高度
 换一个底盘低一点的汽车
 把山洞拓高一点
 把地挖深一点
 找另一条路绕过山洞
 虽然标的是限高 2 米，但也说不定，硬闯过去试试

但是有这么多种方案，不但感觉比较乱，而且未来选方案时也会比较头疼。接下来我们用 MECE 原则来整理一下这些杂乱无章的想法。首先，明确做这件事情的目的是把货物顺利送到目的地；然后，根据目标我们来看目前有几种选择？如果要符合 MECE 原则，无外乎就两种情况，一种情况是不从这个隧道过，另一种情况是要想办法从这个隧道过去，总之都是为了达成送货成功的目标。（见图 4-34）

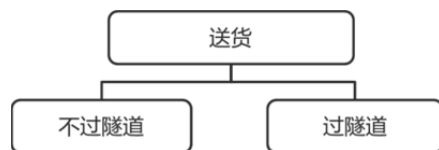


图 4-34 送货图 1

我们再接着往下分解，如果选择不过这个隧道，那还有哪些方法可以达成我们的目标呢，比如绕路、换其他类型的交通工具等，这也是可以的。（见图 4-35）

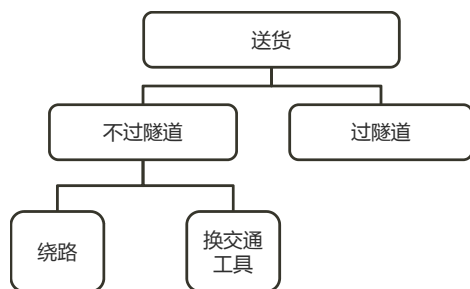


图 4-35 送货图 2

如果选择从这个隧道过，也同样可以继续分解，那分成几类呢？你会发现“过”与“不过”很容易符合 MECE 原则，没有重复也穷尽了。但再往下分如果还想要符合 MECE 原则就需要多动脑筋思考了。换句话说，就要找出看待这个问题的结构和分类，通过分析会发现，从隧道过主要解决“高度”问题，在这个分支下，无外乎有三个方向可能帮助我们解决这个问题，分别是车、货物和隧道。注意这三个方面就是我们一直在讲的结构化看待事物的三个维度，它们要符合 MECE 原则，以帮助你把事情想清楚、想全面。沿着这三个分类，我们还可以继续往下划分，列出各个分类下可能的解决方案。（见图 4-36）

怎么样？通过这样的层层分解，是不是让你刚才脑子中的思路变得更清晰了呢？而且通过这种 MECE 的分类往下分解，还可以帮你拓展思路，将没想到的点子都想出来。至于未来你到底要选择哪个方案，还需要你基于现有的资源和关注点来做决策。而在这里 MECE 的作用是帮助你将问题想清楚、想全面，而不是给你答案。

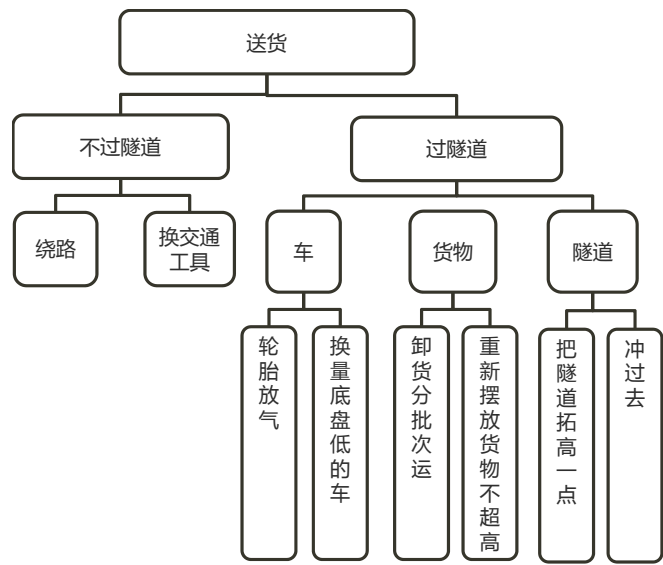


图 4-36 送货图 3

MECE 原则可以让我们把握问题的关键

MECE 原则可以运用到生活与工作的方方面面，尤其可以帮助你识别出问题的关键。举个大家在工作当中都可能会遇到的例子。小张是公司新招聘的大学生，按照规定，周五需要提交一份销售数据报告给经理，但是因为业务不熟练，小张一直到周日晚上才把报告做完发给经理，周一到公司就被经理一顿批评：“不知道是周五交报告吗？周末发给我有什么用？你有什么权力占用我周末的时间？而且这格式根本就不行，信息一点都不清晰，你知道耽误我多少时间吗？还有报告中的库存数据我觉得一点都不可靠，与销售数据根本就对不上，库存和销售不吻合是多严重的问题你不会不知道吧，认真点不行吗？这次的数据报得太晚了，而且还不es对，报告中还包含了很多没有多大意义的数据，我希望以后不要让我看到，如果出现了什么特殊的情况要进行

特殊的说明突出出来，减少手工计算，数据不准确也不精确，你要不是白痴或笨蛋，下回就把报告做得好一点。”

看完后有什么体会，请问这位部门经理一共说了几类问题？好像也说不清楚到底是几类问题，总之就是感受到了他的不满。接下来咱们用 MECE 原则好好地来帮他整理一下。首先在众多信息中找出都有哪些具体的要点：

- ① 周五没交报告
- ② 周末交给我没有用
- ③ 格式不对
- ④ 信息一点都不清晰
- ⑤ 报告中的库存数据我觉得一点都不可靠
- ⑥ 与销售数据根本就对不上
- ⑦ 库存和销售不吻合
- ⑧ 报告中还包含了很多没有多大意义的数据
- ⑨ 如果出现了什么特殊的情况要进行特殊的说明突出出来
- ⑩ 减少手工计算
- ⑪ 数据不准确或不精确

接下来就开始 MECE 出场了，要对这些信息进行分类，然后同一类型的思想归为一组。通过分析会发现，这里面的 11 条信息，主要讲了三方面的内容：发送的时间不对、格式不好、有些数据不符合要求（见图 4-37）。

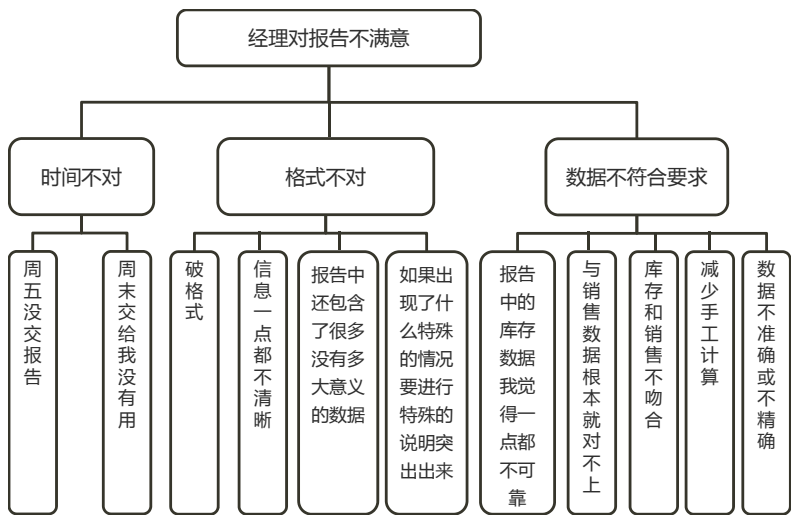


图 4-37 经理对报告不满意

图 4-37 是不是变得清晰明了，而且未来在表达时也一定以这种结构先总后分的进行说明。相信无论你作为经理跟下属这样说，还是作为下属得到这样的反馈，都能清晰明了地知道这个问题的要点和本质在哪里。而分类过程我们一直要拿 MECE 这把尺子去衡量，这一组的思想是否属于同一个范畴。在第三章中曾经提到过，自下而上概括总结的三个步骤收集信息、分类和概括总结，其中的第二步分类的原则就在于 MECE 原则。

2. 确认每组中的思想是否符合 MECE 原则

需要用 MECE 原则对归纳结构的每一组思想做逐一排查。在本书第三章，你已经完成了纵向结构的搭建，并在第四章将需要花力气说服对方的部分运用了演绎结构优化，接下来则需要用 MECE 原则对其其他的归纳结构做逐一排查，以确保我们的各组思想符合“归类分组”

和“逻辑递进”。比如，目标是希望分享后，员工了解风险控制的重要意义，并掌握把控风险的技巧。主题是“险常存、控有道——如何把控小企业投资风险”，通过纵向结构的疑问回答做分解搭建完的结构如图 4-38 所示。

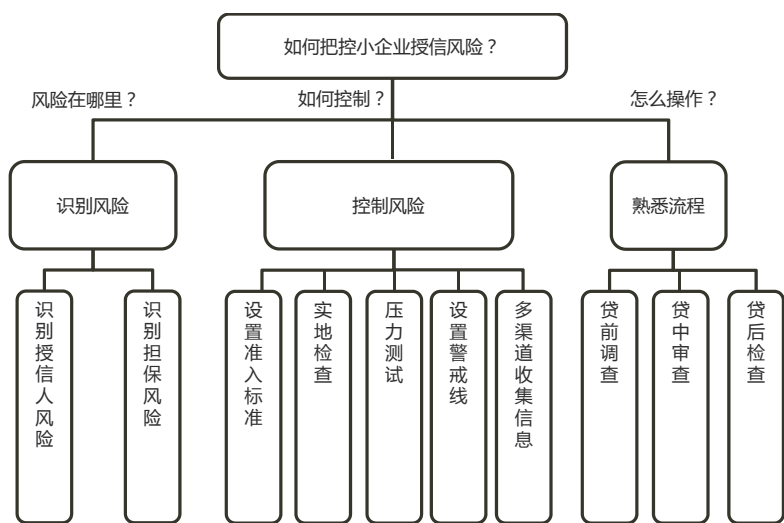


图 4-38 如何把控小企业投资风险

当学完横向结构中的归纳中结构要符合 MECE 原则时发现，如何控制和怎么操作两部分内容互相之间有重复，因此需要对结构进行重新调整和确认，这里需要重点修改的地方就是把操作部分和控制风险部分的内容合并并分清。经考虑本次的分享是希望对方能够掌握具体的步骤和技巧，于是保留了按照时间顺序贷前、贷中、贷后三个步骤的分类，而且在每个步骤中针对投资人风险和担保风险分开，将控制风险中相应的工作内容与这三个步骤的不同类型风险一一对应。修改后的结构如图 4-39 所示。

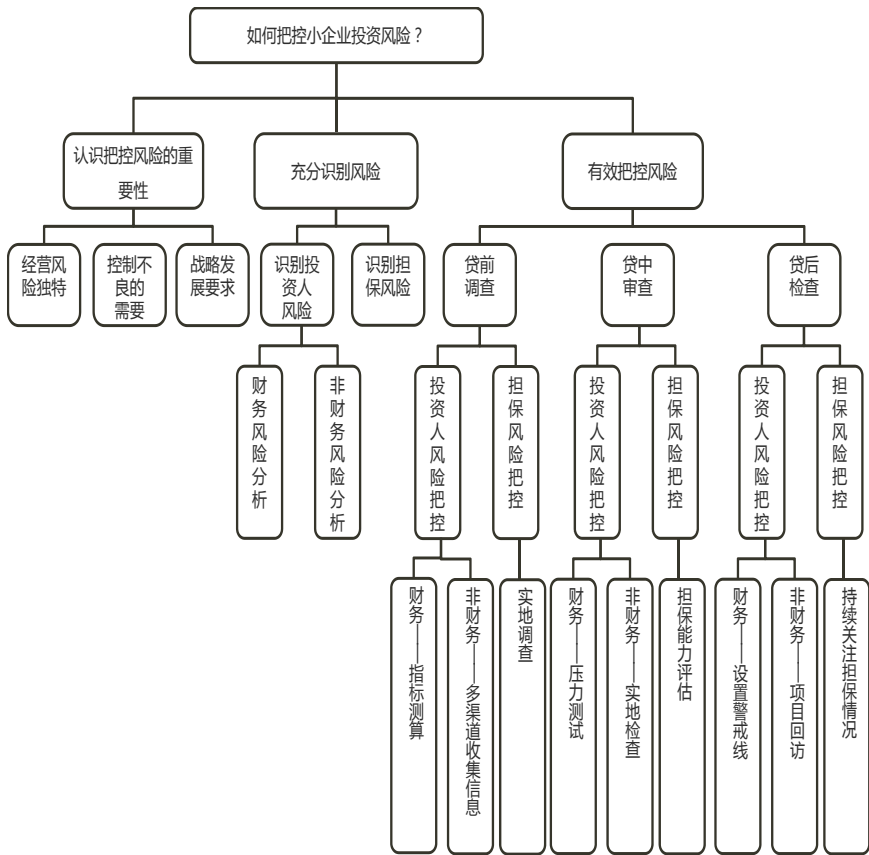


图 4-39 如何把控小企业投资风险（优化后）

本案例最大的变化就是将此前不符合 MECE 原则的地方，更新进行了分类。当然如果在把控风险中想要强调针对不同的风险类型采取不同的措施也可以按照风险类型分类，具体如图 4-40 所示。

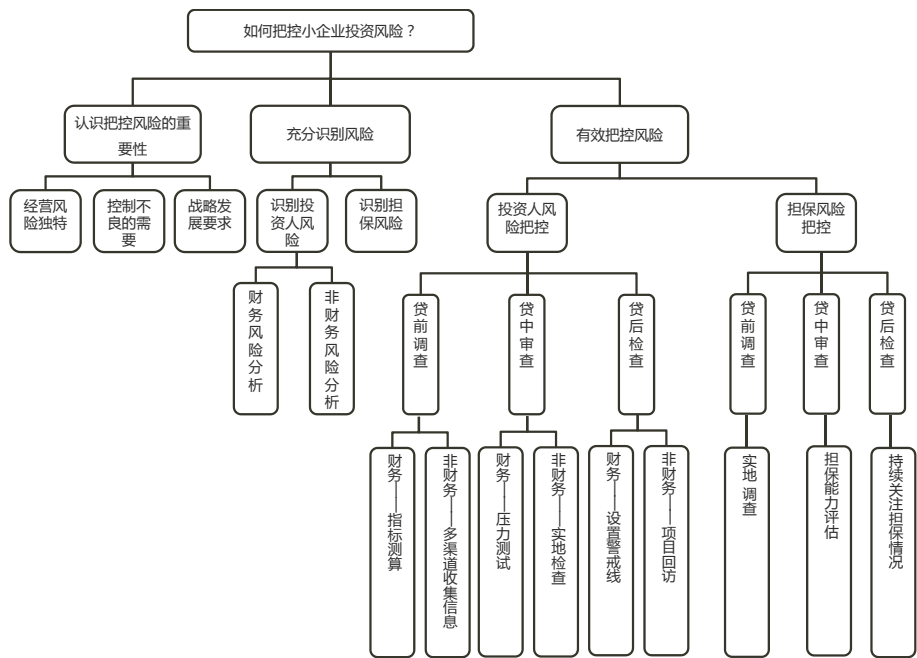


图 4-40 如何把控小企业授信风险（其他分类方式）

3. 掌握创建 MECE 的简便方法：2×2 矩阵

2×2 矩阵是创建 MECE 特别有效的工具，而且运用 2×2 矩阵创建 MECE 的例子举不胜举。比如，你熟悉的时间管理矩阵和意愿能力矩阵等，通过时间管理矩阵可以把你所有的事情进行归类，然后针对不同的事情采取不同的策略来进行有效的自我管理（见图 4-41）；通过能力意愿矩阵可以快速地判断下属在不同任务中的状态，然后因人而异地采取适合的管理手段（见图 4-42）。这些矩阵都不会给我们答案，但却可以通过归纳分类的方式，给我们的决策提供方向，这也是“结构思考力”的魅力。

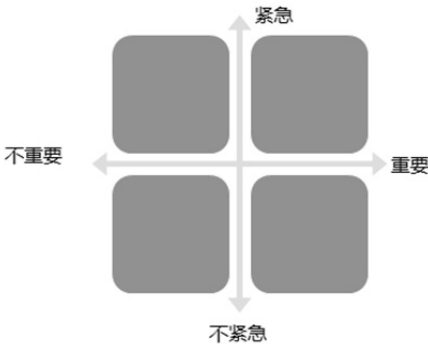


图 4-41 时间管理矩阵

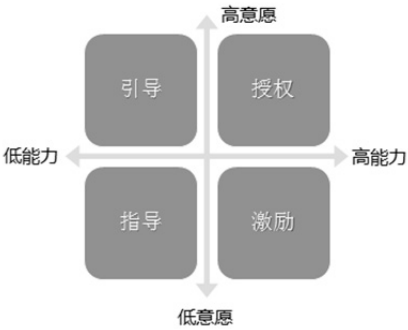


图 4-42 意愿能力矩阵

当我们运用2×2矩阵将事物分类后，会让我们更清晰地抓住事物的本质，而不是眉毛胡子一把抓。这里，我们的重点任务是希望你可以根据自己的实际问题来创建属于自己的 MECE 结构，有助于你的思考和表达。除了引用现成的矩阵，如何构建一个属于自己的2×2矩阵呢？按照20/80法则，任何事情和问题一定可以找出2个或几个最核心的要素，每个要素又可以找出对应的两难困境。经过亚历克斯·洛伊和菲尔·胡德的深入研究（在《困境中的决策力》一书中），将这种两难困境归纳为8种类型，分别是理智与情感、内与外、成本与效益、产品与市场、

变化与稳定、了解与不了解、竞争的优先次序、内容与流程。把两个要素的两难困境相互结合，就可以画出一个分析问题的2×2矩阵，产生一个让我们全面审视问题的4个象限，而且它们完全符合 MECE 原则，让你的思考更加清晰和全面，为未来的决策提供明确的方向。

举个简单的例子。很多企业大学的培训负责人找我探讨明年重点应该做什么项目呢？这个问题如果漫无目的地讨论，可能很难得出答案来。于是，我们就尝试着把他们所考虑的两个重要因素（业务变化、市场变化）找出来，画出图 4-43 的矩阵，这个应该很容易理解。如果是新业务、新市场，那作为企业大学就可以做一些变革落地的项目。如果是新业务老市场，重点则是提升员工的能力，可以做一些传统的人才发展项目……以此类推，可以很轻松地回答他们的问题。

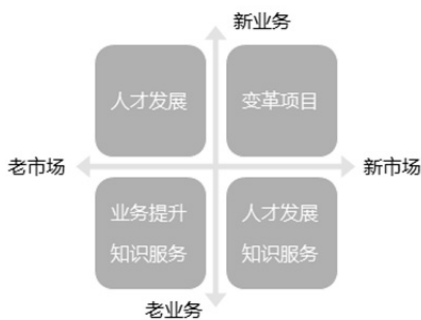


图 4-43 年度人才培养规划方向分析矩阵

当我们有了这个 2×2 矩阵以后，可以很轻松地把我们每天做的事情划分到相应的象限，针对不同象限采取不同的应对措施，让我们能更加清晰地审视自己的工作与生活。

再举个例子。企业众多类型的课程到底采用什么方式开发比较好呢？同理，可以快速找出两个重要因素，画出如图 4-44 所示的矩阵进行分析。

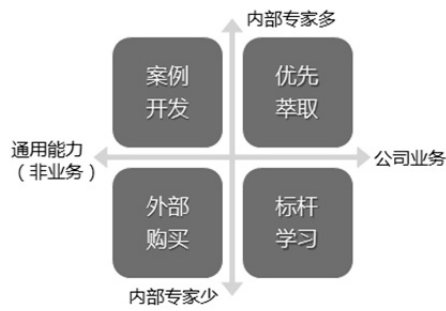


图 4-44 年度课程开发计划分析矩阵

比如，针对不同类型的大客户应该采取什么样的策略呢？（见图 4-45）

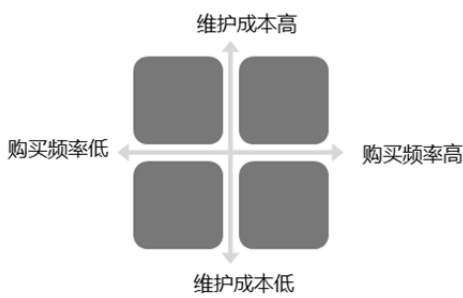


图 4-45 客户分类矩阵

当我们面临新事物的时候，难免由于过多的干扰因素让我们想不清楚、想不全面，从而陷入摇摆不定、无法决策的漩涡之中。在你的业务中有哪些问题是可以利用矩阵的方式让你更清晰地思考和决策呢？

比如产品开发、渠道开发、人才选拔、培训计划制定等一系列问题，当然生活中也一样都可以尝试一下。

4. 可以运用现有结构进行思考分析

结构思考力解决的问题就是当我们面临一堆任务或复杂问题的时候可以从结构的视角来进行分析和表达，我们在前几章花了特别大的力气来讨论如何搭建框架、如何进行分类来创建出各种各样的“结构”，然而除了自我创造，我们身边其实有很多现有的“结构”可以为我们所用。我们学习的各个学科里面都有各种模型，包含了方法、步骤、工具等。这些都是经过前人提炼、抽象出来的帮助我们审视世界的“结构”，我们可以在思考问题时直接进行调用。如果从这个角度来定义“结构”，那它其实是无穷无尽、无处不在的。

大家会发现越是词汇丰富的人，越擅长通过简单易懂的表达方式向对方传达自己的感受，同样结构思考力越强的人，越能够在短时间内做出恰当的判断。这是因为，事物的结构为我们的思考提供了捷径。比如，在考虑市场战略时，能否立刻联想到 3C（Company 公司，Customer 顾客，Competitor 竞争对手）的结构，在市场决策方面，是否了解 4P（Price 价格，Product 产品，Place 渠道，Promotion 营销推广）。这在推理、判断的精度上产生的差异是很大的。比如没考虑 3C，很多情况下会只重视本公司，导致产品总是以自己的想法为基础，同时没有考虑 4P，可能一味地侧重于价格和产品，就会做出低价格一定有好销路的判断。

当然这些“结构”本身不会给你任何的答案，它的作用是把你的注意力引领到更广阔的视角把事物审视清楚。

大家可以想象自己是一名工匠，带着一个工具箱，这些思考结构就是工具箱里各式各样的工具，什么锤子啊、榔头啊、钉子啊、绷带啊之类的。工匠会根据所要完成的工作的差别选用不同的工具，所以能熟练掌握的工具越多，这位工匠的水平就越高。而很多工作至少需要两种工具的配合才能很好地完成，比如只有锤子没有钉子肯定做不了椅子，思考和表达的过程也与此类似。

在这个信息大爆炸的时代，“思考结构”给我们提供了清晰而又全面审视世界的框架，让我们可以迅速掌握问题的核心并有效做出决策的同时，也让我们的思考和表达变得更加清晰有力。如前文所说“思考结构”可以有两种来源，一种是通过自己的经验构化为一种结构，另一种就是运用各领域现成的结构。本书的定位是让大家如何构化结构，所有只是简单引用了几个现成的“思考结构”，目前在我发起的结构思考力学习社群中，每天都会分享一个思考结构，在结构思考力后续的著作中，也会以“思考结构”为主体给大家提供更多的思考框架。

第三节 因需而动——两种顺序选其一

1. 演绎适用于需要说服对方时

当你需要说服对方的时候或觉得对方可能会有抵触心理的时候，用演绎的方式会更好一些。而演绎论证作为横向结构中一种主要的方式也有其利弊和适用情况。

第一个“利”是证明结论的必要性。比如通过大前提以无可争议

的说法来陈述情况，小前提是对情况的评论意见，结论是情况所代表的含义及评论，通过这种方式表达可以得出一个必然的结果。第二个“利”是对有拒绝心理的听众极为有效，比如对方不认同我这个观点，你用演绎的方法证明会很有说服力。

那弊的地方是什么呢？第一个“弊”是如果听众对前提有异议，整个论证就失去效果，比如你跟女孩说：“你适合嫁一个这样的人。”对方说：“我凭什么要嫁给那样的人。”你继续说：“我就是这样的人……”结果可想而知了。所以对方不接受大前提，风险会特别大，整个后面的论证就全白做了。第二个“弊”是听众在听到结论之前要记忆大量的信息。比如你要写一个特别长的报告，前 10 页是大前提、小前提，第 11 页才开始出结论，从接收信息者的角度，他在听到结论之前要记忆太多的信息，负担太大。这与结构思考力中结论先行的标准也相背离了。

2. 归纳适用于对方关注解决方案时

当对方关注解决方案时，更适合运用归纳的方式。横向的归纳论证有哪些利呢？首先，便于记住要点，方案就包含 1、2、3 三个方面，要点很清晰。其次，一点被否定其余要点仍具有说服力。比如你跟女孩说：“我有车、有钱、有房，你嫁给我”。对方说：“我不喜欢有钱的。”当然估计也没有人会这么说，不过有车、有房还是能帮你说服她。最后，对于注重具体措施的听众极为有效。比如上司只关心这个方案是什么，你 1、2、3、4、5 几步就可以了。

思考力体操

第四步：横向结构选顺序

将上一章练习中已经明确搭建好的金字塔框架，运用本章学习的内容按照图 4-46 的标准和方法进行优化。本章学习了两种横向结构，需要在上一章基本框架的基础上，确认每组的思想是选择演绎还是归纳的结构。如果是演绎，要确认是用标准式还是常见式；如果是归纳结构，则在保证一组内是按照时间、结构、重要性中的某一种分类的同时，还需要确认这一组中的思想是否符合 MECE 原则，以保证金字塔结构变得更加稳固、清晰且有说服力，并画出新金字塔结构。

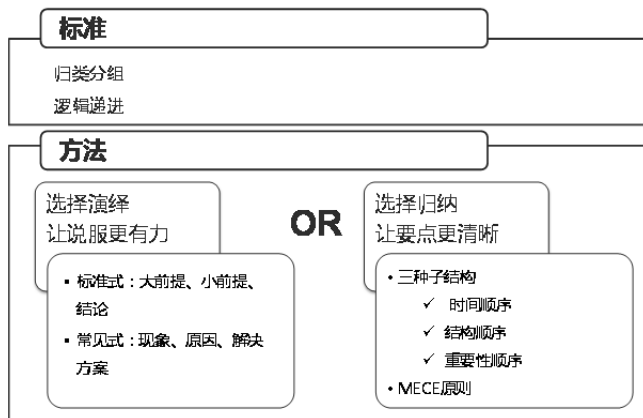
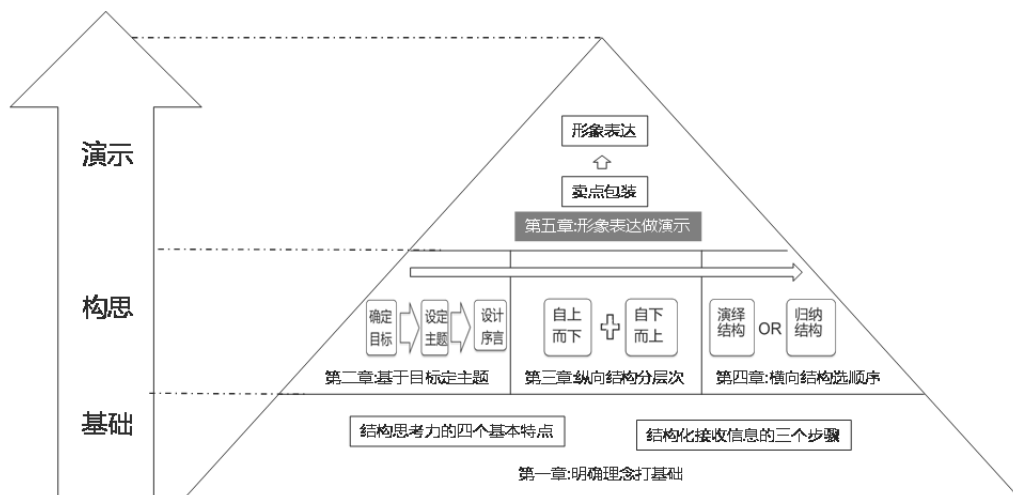


图 4-46 思考力体操——第四步：横向结构选顺序

第五章

形象表达做演示



目前已经到了本书最后一章，相信通过前面几章，你已经掌握了如何把很多杂乱无章的概念、思路、想法和经验整理得非常清晰。可以说，能够做到思考清晰，不仅能使自己想明白，还能将思考的内容以简单、容易记忆的方式传达给别人，这就是我们运用结构思考力的最终目的：思考清晰、表达有力。本章探讨如何将现有的金字塔结构运用简洁和形象的方式呈现给对方。需要说明的是，尽管本章分享的是演示，但内容还是侧重于表达阶段的构思，关于演讲技巧、PPT 制作与呈现技巧不在本章的讨论范围。

第一节 卖点包装——让观点容易记

通过对要点的语言包装可以让对方更容易记忆。比如，出门 4 件事知道是什么吗？很多人会马上得出答案——“身手钥钱”，也就是出门之前要记得拿身份证、手机、钥匙和钱包。简称为“身手钥钱”。再回忆一下“交通 123”是什么？1 看、2 慢、3 通过。很多年过去了，这些要点你还可以非常清晰地记得。究其原因因为这些要点被通过语言的方式进行了包装，让你记起来更加的简单、明了且形象。

本节任务是尝试着将已经搭建好金字塔结构的一级目录通过类比、引用和整合的方式进行包装，以让对方更容易记忆并接受你的观点。当你表达的时候，对方的思维一部分用于接收信息，一部分用于找出内容之间的逻辑关系，还有一部分是用于理解记忆所学的内容。如果我们能将准备传递给对方的内容做进一步的提炼和加工，再加上前面搭建的结构，一定可以让对方轻松愉快地记住并接受我们的观点。我们的目标不是为了更炫和更酷，而是以对方的需求为出发点，重点

关注容易记忆和清晰明了，接下来以案例的方式为大家呈现这三种包装方法。

一、类比：运用形象或行为类比的方式进行包装

第一种方法是运用形象或行为类比的方式为主题进行包装，我们通过两个案例进行展开。

案例 1：远离信息安全风险

主题是“IT 部门向员工分享工作中要注意远离信息安全风险”。通过类比包装后，如图 5-1 所示。“不要泄露信息”包装为追杀斯诺登，因为当时正值棱镜门事件，而且也是因为泄露信息，行为上有关联；“不要违规用电”包装为回到石器时代，这个也很容易理解，是没电了之后的状态；“要防范病毒”包装为遭遇黑客。



图 5-1 远离信息安全风险

案例 2：因地制宜 进退有道

这个案例非常巧妙地把要点类比为打仗一样的攻、守、防。主题是“向高层汇报不同的区域在房地产行业应该采取不同的策略”，第一部分积极介入繁荣区，第二部分适度投放稳定区，第三部分逐步退出退化区，包装后如图 5-2 所示。

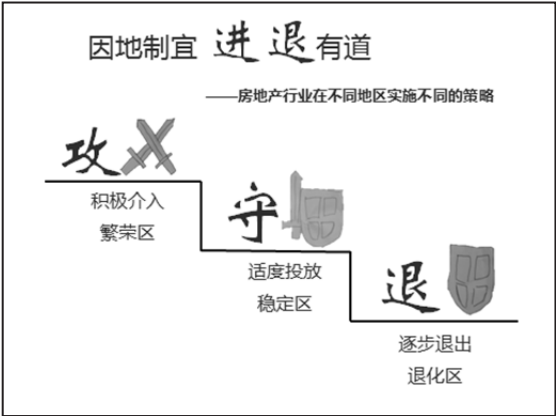


图 5-2 因地制宜，进退有道（包装后）

二、引用：引用广告、歌曲或名言的方式进行包装

案例 1：发福利啦

本案例用歌曲名进行包装，非常形象地表述了想要传达的观点。主题是“发福利啦！——员工专属产品×××实惠多多”，目的是向公司全员宣讲一款内部保险产品。第一部分是为什么买保险，第二部分是为什么买专属产品，第三部分是介绍这个产品的收益。包装后如图 5-3 所示。

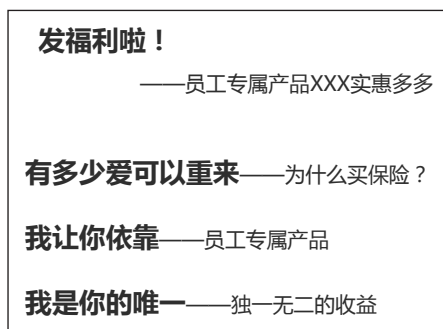


图 5-3 发福利啦

案例 2：“出海计划”——×××种子公司业务走进巴基斯坦

本案例是通过名言进行包装，不但清晰容易记忆，而且可以让你体会出征前的那种信心和情绪。主题是“出海计划——×××种子公司业务走进巴基斯坦”，第一部分是为什么做，第二部分是希望公司提供的支持，第三部分是方案介绍，包装后如图 5-4 所示。



图 5-4 出海计划——XXX 种子公司业务走进巴基斯坦

三、整合：通过对色彩、词语、数字的整合进行包装

案例 1：抢钱、快人一步——渠道 4G 终端营销

本案例是一个典型地运用数字进行包装，1234 简单清晰明了。背景是某移动公司为渠道商宣讲，主题是“抢钱快人一步——渠道 4G 终端营销”，第一部分回答是什么——4G 终端是 3G 的升级和换代，第二部分回答为什么——钱多、量大、趋势；第三部分回答怎么做——营销的四个步骤。包装后如图 5-5 所示。



图 5-5 抢钱快人一步——渠道 4G 终端营销

案例 2：把钱留住——跨行资金归集是存款营销的重要手段

本案例是利用字母进行的包装。背景是一家银行推出了资金归集产品，产品经理向客户经理宣讲，主题是“把钱留住——跨行资金归集是存款营销的重要手段”。第一部分回答是什么——资金归集产品介绍；第二部分回答为什么——增加存款来源、提高客户黏度；第三部分回答如何做——挖掘、创造客户需求。包装后如图 5-6 所示。

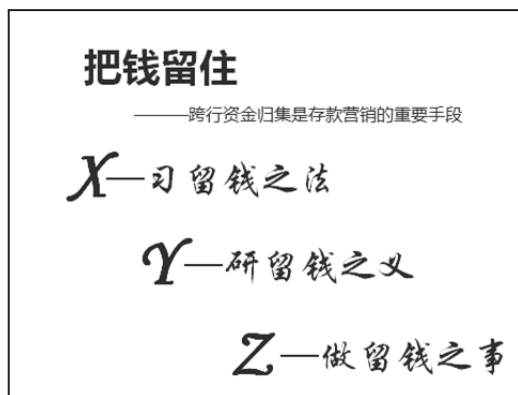


图 5-6 把钱留住——跨行资金归集是存款营销的重要手段

本案例的“XYZ”模型不但适用于这个产品，换成其他任何产品都可以按照这三个方面来开展，这也是隐性思维显性化和可传承的一个体现。

第二节 形象表达——让演示更有效

结构化思考与形象化表达有密不可分的关系。结构化思考是形象化表达的基础，形象化表达是结构化思考的完美呈现。首先结构思考力帮助我们搭建框架把问题想清楚，形象化表达则是把想清楚的问题说明白的非常有效的方式。之所以认为它是非常有效的方式，是因为它包含了大量的信息且比较容易记忆。

本节重点分享运用结构思考力构思 PPT 的方法。PPT 已经成为职业人运用最多的形象化表达工具，无论是内部沟通、汇报、呈现，还是外部产品说明、方案呈现、宣传推广、培训实施等。然而在实际的工作中，往往面临这样的问题：PPT 的内容无法打动人心、没有说服

力，设计的 PPT 结构不清晰、逻辑混乱，PPT 大多堆砌文字、平实无吸引力。如何让你的 PPT 更加清晰、有吸引力和说服力？

❖ 一、构思时请远离你的电脑

在草稿中“画”出构思可以让我们纵观全局，让思路变得更加清晰。在本书开始介绍结构思考力五个步骤时，曾强调过“画”在构思思考结构中的重要作用。提到这个话题不禁让我回想起多年前的一次因祸得福的经历。

刚刚入职参加工作那一年，作为新入职的青年教师在接受入职培训后要参加一次教学水平考核的试讲，虽然这次考核结果对大家没什么影响，但作为在单位内第一次的公开亮相，大家都格外的重视。我也通过一周多的时间精心准备了 PPT 课件。当我自信满满地走上讲台时，发生了一件意想不到的事情，打开课件时电脑提示：“无法打开文件……因为内容有错误……”悲催的是没有任何备份。在 30 秒钟内我做了一个当时来看很艰难的决定：用粉笔板书完成试讲。最后的结果是，我在众多选手中脱颖而出，取得了特别优异的成绩。事后总结出取得好成绩的两个原因：第一，现场评委们的期望值降低了，这样的遭遇下还能完成应该给了不少的感情分；第二，我赛前的精心准备，通过无数次在草稿纸上演练、梳理结构、画示意图的方式“画”出的课件构思，也就是构思后才去做 PPT，而用板书讲课只是我构思过程的一个重现而已，所以信手拈来，且逻辑清晰。

一次小小的经历给了我很大的启发，在多年的做报告和讲课生涯中，这个方法屡试不爽，那就是用草稿“画”出构思。有的朋友可能会问，为什么不直接在 PPT 里构思，那样不是更省时？其实是更加的

耗费时间，因为在 PPT 中很难看清总体的逻辑，而在草稿中可以让我们纵观全局，让思路变得更加清晰，完成草稿构思后再形成电子课件就非常简单了。

在我过往的“结构思考力”课程培训的实践中已经证明了用草稿“画”出构思的有效性。如图 5-7 所示，课上按照结构思考力的应用步骤讨论的成果，课后则将课上的成果录入 PPT，再寻找对应的素材和数据进行支撑。

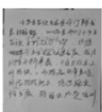



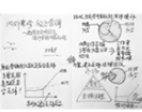
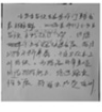




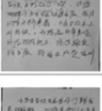


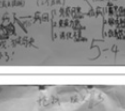

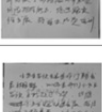

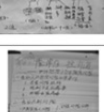

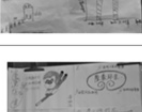


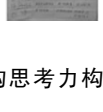
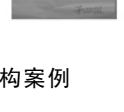

	基于目标定主题	纵向结构分层次	横向结构选顺序	形象表达做演示	
				卖点包装	形象表达
主题1					
主题2					
主题3					
主题4					
主题5					

图 5-7 结构思考力构思结构案例

在《演说之禅》中曾引用过这句话：“有了创意，没有机器也能办事，有了创意，机器才开始为你效劳……你尽可在沙地上用一根细棍

会出创意。——阿伦·凯。”所以，朋友们在构思的时候请大胆地远离电脑，果断地拿出纸和笔，运用结构思考力的技巧，按步骤进行构思，你会有意想不到的收获。

二、将完整的金字塔结构放到 PPT 中

结构思考力运用在 PPT 中最直观的是对总体架构的确认。一般情况下，一个完整的结构包含如图 5-8 所示的内容，即将金字塔结构直接放到 PPT 中，其中序言部分可以根据情况确认是否增加到 PPT 中，也可以选择用口头的方式来开场。

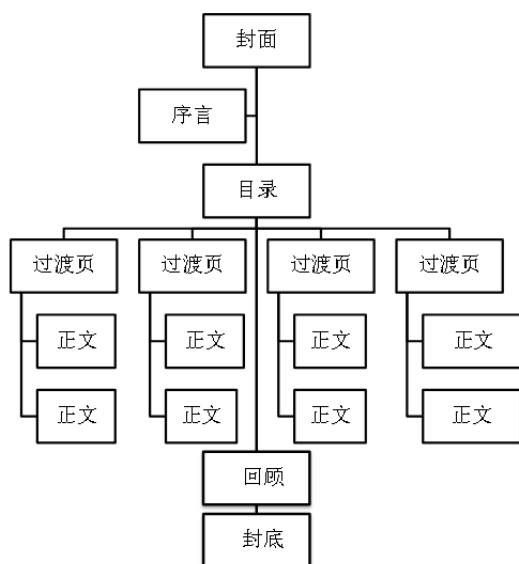


图 5-8 金字塔结构框架应用于 PPT 中

三、每一页 PPT 都是一个金字塔结构

1. 符合结构思考力的四个基本特点

每一页 PPT 都是一个金字塔结构，即符合结构思考力的四个基本特点，这里介绍四个基本特点在每一页 PPT 中使用的理念。

- “论”——结论先行：每一页 PPT 只表达一个观点，并且出现在标题中，即每页 PPT 的标题都需要是具有中心思想的主题句。
- “证”——以上统下：每页 PPT 的主题，都需要是下面要点的概括。
- “类”——归类分组：每页 PPT 中的要点，要相互独立、完全穷尽，不能有遗漏和交叉。
- “比”——逻辑递进：每页 PPT 中的要点都必须按照一定的逻辑顺序进行组织。

“论”——结论先行

将每页 PPT 的标题确定为一个有中心思想的主题句

“结论先行”作为结构思考力的核心理念，要求在每一页 PPT 中都要有所呈现，不然接收信息者就很难理解，你到底想要表达什么。（见图 5-9）

左边的 PPT 非常详尽，但因为没有结论，看完后对方也不一定知道想要表达什么信息。因为我们没有通过思考来提炼结论，对方就要花精力来思考我们到底想要表达什么。在 PPT 中使用“没有中心的思想主题句”作为标题是在日常工作中最常见的错误，增加接收信息者负担的同时，也因为对方无法快速理解你想要表达的观点，而大大降

低了组织内外部的沟通效率。

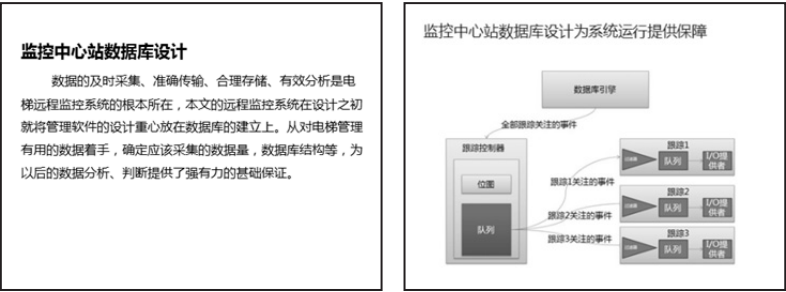


图 5-9 结论先行 1

简化你的文字内容，做到重点突出

通过删减、提炼等方式找出文字内容的核心，并通过突出重点的方式进行呈现。尤其不能直接将 Word 文本直接复制进 PPT 中。（见图 5-10）举个形象的比喻，如果你直接把 Word 放到 PPT 中，就好比你去电影院看电影，看到的是剧本一样。



图 5-10 结论先行 2

大量堆砌文字的 PPT 是造成呈现效果差的主要原因。我们时刻要注意，呈现的核心是你本人，而 PPT 只是辅助你进行呈现的工具。如果我们把所有文字信息都放到 PPT 中，如果你是照着文字内容读，那

还要演讲者做什么，直接让大家读岂不是效率更高；而如果你演讲的内容与 PPT 不一样，那是让大家听你讲呢，还是看文字呢？所以放大量文字内容到 PPT 中是有百害而无一利的，我们需要通过删减、提炼等方式找出文字内容的核心，并通过突出重点的方式进行呈现。

“证”——以上统下

运用纵向结构“结论先行”和“以上统下”的标准，将 PPT 中的文字内容区分出层次，搭建出基本框架。(见图 5-11)大家通过两页 PPT 的对比，可以很容易地体会到差别。

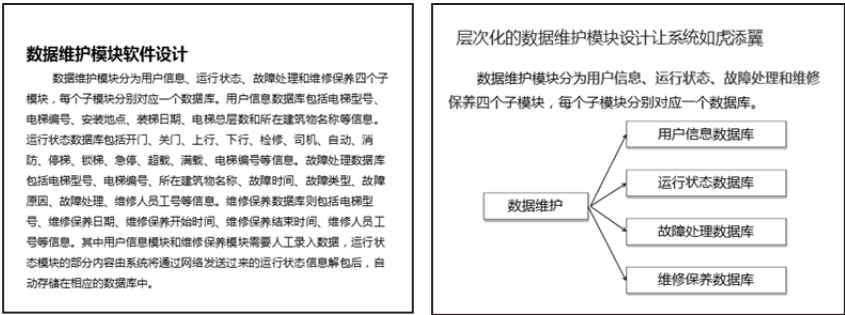


图 5-11 以上统下

“类”——归类分组

杂乱无章的信息罗列是最可怕的呈现，运用横向结构“归类分组”的标准，将 PPT 中的内容要点做好分类，并且要符合 MECE 原则。如图 5-12 所示左边的 PPT 不但表述不清，而且互相之间存在交叉。

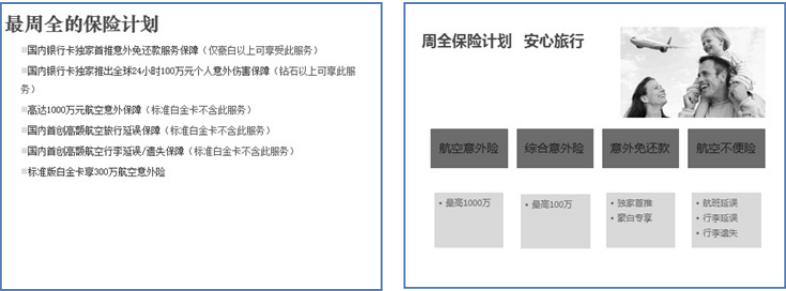


图 5-12 归类分组

“比”——逻辑递进

对要点进行卖点包装，让对方更容易记忆

“逻辑递进”的标准同样适用于单页 PPT 中。没有逻辑顺序的表达常常让人无法理解并记住你的观点。（见图 5-13）

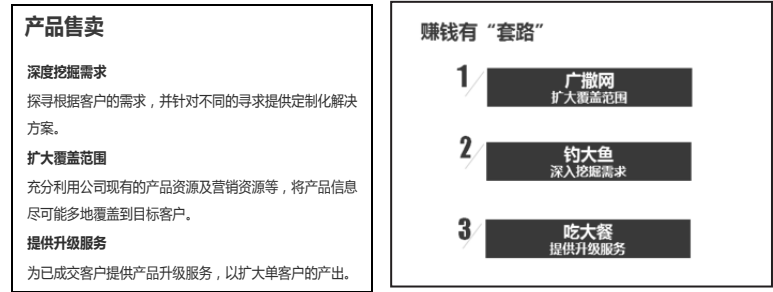


图 5-13 逻辑递进

将产品售卖的三个方法，按照时间顺序重新排列，形象地比喻为撒网、大鱼和吃饭，便于让对方记住要点的同时，也很好地让对方理解你想要表达的观点。

2. 运用图像进行形象化演示

运用数据图让你的数据会说话

数据图表是一种说明数字非常有力的工具，通过将数字形象化之后将信息传递给对方，则更加具体、精准有说服力。（见图 5-14）

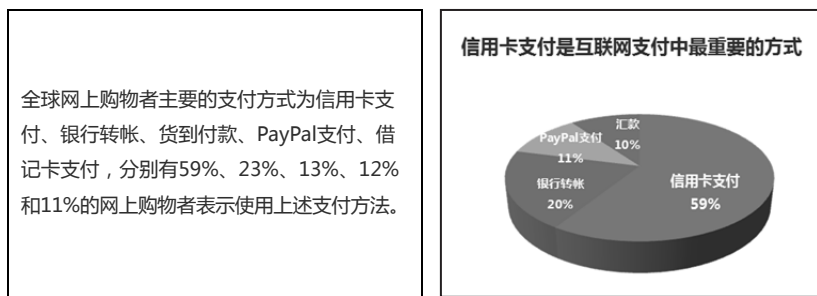


图 5-14 运用数据图说话

这里补充一下，在《用图表说话》一书中，已经为大家运用图表提供了非常好的方法：

第一步 决定你的信息，从数据到信息。基于现有的数据，首先要明确你想要表达的具体的信息。

第二步 确定对应关系，从信息到对应关系。各种花样繁多的数据图表无外乎是对 5 种关系的描述——成分、项目、时间序列、频率分布及相关性。

第三步 选择图表形式，从对应关系到图表。每一对应关系都会相应引导出 5 种图表形式——饼图、条形图、柱形图、折线图和散点图。

运用概念图让你的表述更直观

可量化的数字可以转化为数字图表，一些不可量化的信息传达可

以用概念图的方式进行表达，比如相互作用、相互关系、流程、过程等（见图 5-15）。

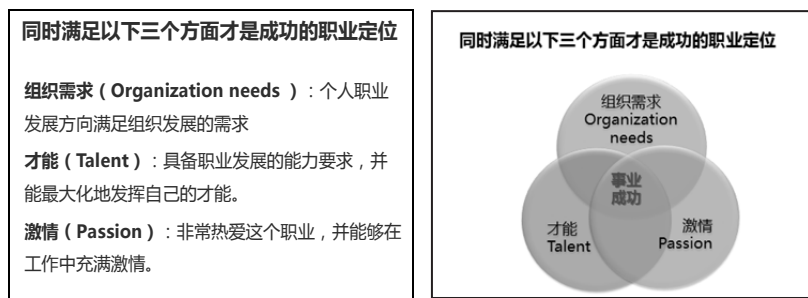


图 5-15 运用概念图

概念图是 PPT 视觉化呈现中特别重要的应用，让你的信息非常形象直观地传递给对方，使用方法与数据图表类似，也可以总结为三个步骤。

第一步 确定主题，明确想要表达的中心思想，这也是结构思考力中的结论先行。

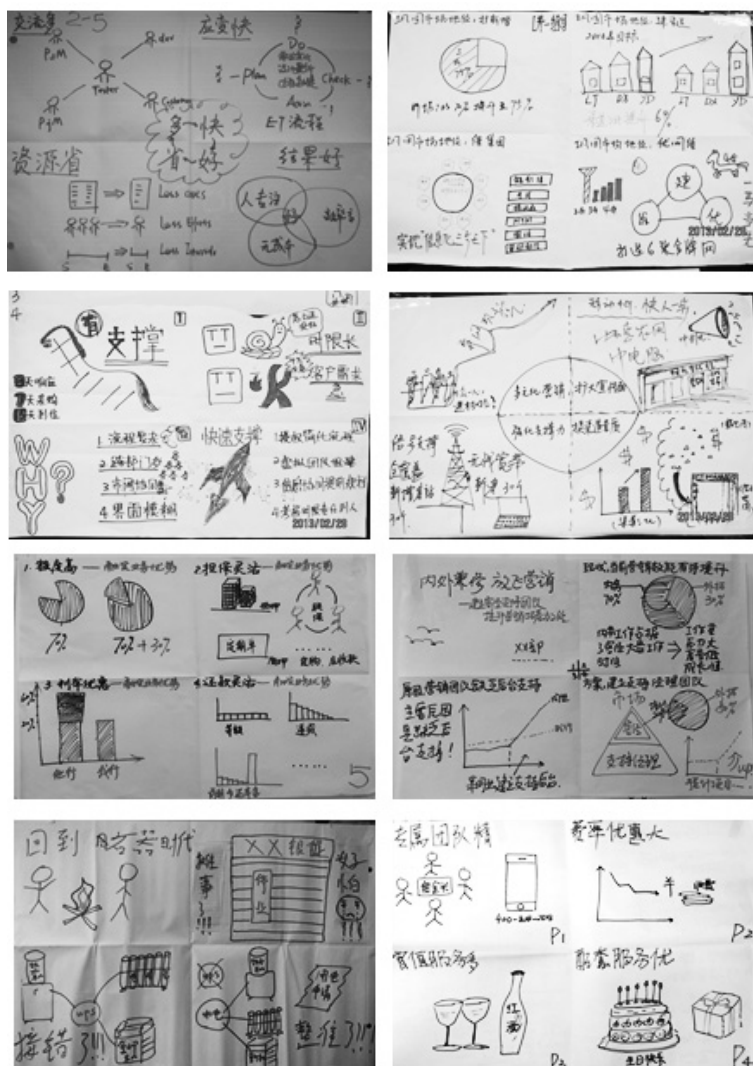
第二步 确定关系，确定各个要素之间的关系，比如独立、影响、对立、平衡、流程还是循环等。

第三步 选择概念图，根据确定的关系选择哪种概念图更适合你所要表达的结论。比如在 PPT 内置的 Smartart 中有很多大家可以直接调用的，包括列表、流程、循环、结构、关系、矩阵、棱锥图等，当然你还可以自己尝试绘制概念图。

四、课堂实例呈现

在培训课上，每组学员都会选一个自己工作中实际使用的主题，主题选择范围很广，包括给客户提供的提案、工作汇报、主题分

享等。课程现场采用一步一练的方式带大家进行现场演练和点评，最终形成包括主题、结构以及核心部分的手绘 PPT 等实际成果，基本完成了一个表达内容的构思和搭建，以下是部分在课上，学员们基于本书标准在最后的形象表达做演示的环节手绘出的 PPT 海报纸。



思考力体操

第五步：形象表达做演示

将上一章练习中已经明确确定好顺序的金字塔框架，运用本章学习的内容按照图 5-16 的标准和方法对一级目录进行卖点包装，并手绘出一部分 PPT。

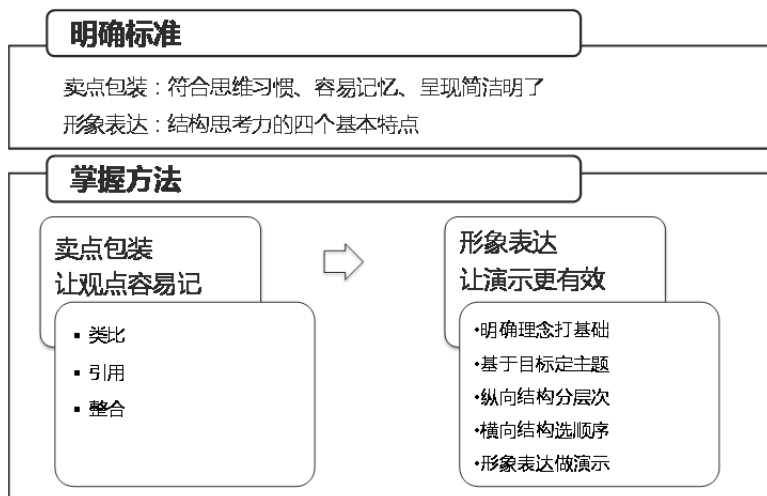


图 5-16 思考力体操——第五步：形象表达做演示

后 记

不忘初心，方得始终 “结构思考力”学习社群的渊源

结构思考力学院的学习社群旨在结构思考力学习的基础上，通过线上、线下用结构拆解结构的学习方式学以致用，并以成员的问题为中心，互相之间通过思考结构解决成员的实际问题。

一、缘起于影响 10 万职业人的愿景

无意中的数字激发了我影响更多人能够拥有结构思考力的愿景。2013 年年底我在工作总结中无意地统计了几个数字，统计完之后，我自己稍微有些小震惊！我发现在一年的时间里，通过企业内训、网络课程、行业演讲、微信公众平台等各种方式把结构化思考的理念和方法传递给了接近 4 万人。我作为一名培训师只专注于一个领域，居然可以影响到这么多人，于是立即非常兴奋地给自己定了一个 2014 年的目标是“帮助 10 万中国职业人运用结构化思考更全面、清晰地审视生活与工作，从而提高更多组织的工作效率”，当然这个目标绝不是头脑发热而定的，主要还是源于“结构思考力”本身的魅力。由于文化差异和传统应试教育等，导致国人对于思考力的提升并不重视。然而随着科技的进步和发展，人们获取知识变得越来越容易，以往因为知识比别人多这个信息不对称所能带来的优势已经不复存在，顺应这样一个科技日新月异、快速发展的时代，思考力比知识更重要。当我看到每年有无数的学员走出课堂后在生活和工作所发生的变化，让我更加坚定了让更多人提高结构思考力的决心。

站在风口上，猪真的可以飞上天。为了达成 10 万职业人的目标，2014 年年初开始布局基于 O2O 的学习架构，并在原有自媒体平台的基础上，发起了结构思考力学院的学习社群。就在我准备付出艰辛的努力大干一场时，雷军那句“站在风口上，猪都可以飞上天”的话开始在结构思考力上得到验证。原本 10 万职业人的目标在传统的商业模式中还是一个很艰巨的目标，然而在互联网思维和新技术的冲击下变得极其简单。有一天在学习社群的微信群里有人给我留言：“忠秋老师，

您不用为 10 万人的目标头疼了，我帮你解决了 40 万人，还帮你赚了 30 万人。”原来她在学习社群学习后将结构思考力的在线视频课程引入到企业的学习平台上，公司一共内外勤人员 40 万人，就算按照 25% 的员工点击量算，也轻松地完成了 10 万人的目标。

真的只想做一只找对风口的猪吗？然而当这个目标被轻松达成后，我也开始反思一个问题：仅仅通过将理念传递给足够多的人到底有什么价值？到底可以帮助大家什么？到底能为国人思考力提升做些什么贡献？答案不得而知！

二、成型于科学学习方法的引入

思考结构的学习不但符合现代人的学习习惯，而且也可以通过社群的方式互相解决实际问题。通过上面几个问题的反思，我开始将更多的精力放到如何通过学习社群这种社会化学习的方式，让更多人连接起来的同时，真正运用结构思考力解决生活与工作中的实际问题。“思考结构”可以有两种来源，一种是通过自己的经验构化为一种结构，另一种就是运用各领域现成的模型，它们都是被前人高度归纳总结后的“思考结构”。所以，在学习社群中除了我定期分享“结构思考力”课程以外，也会定期邀请各个领域的专业人士或讲师分享各自领域现成的思考结构。思考结构的学习非常符合现阶段人们的移动学习、浅学习、碎片化学习、即学即用等学习习惯，学完一个模型拿来就能用。比如 FAB 模型可以帮你在表达时快速地提高说服力；营销中的 4P 可以快速地为你的营销思路提供方向。虽然这些思考结构本身并不一定会给出标准答案，但通过这些结构的运用确实可以为解决问题提供很多新的思考维度和方向。

随着大家开始热情高涨地学习各个模型，我又在思考新的问题。其实知识的了解只是学习的一小步，转化为能力才是关键的一大步。如何能让结构思考力学习社群的学习更有效果？如何让学习者真正做到能力的转化呢？于是我将自然学习设计的学习循环模型引入到学习社群中，这个学习循环模型源自教学设计理论《自然学习设计》。在学习社群用这个结构化的学习循环模型来拆解“思考结构”，即用结构来拆解“思考结构”。



自然学习设计的学习循环模型非常符合成人学习的特点。自然学习设计理论认为，成人学习包含两个维度——感知信息和加工信息，感知信息则分为直接体验和抽象概念，加工信息则分为反思学习和行动学习两种，两个维度的两个方面相互结合就形成了一个上图中的 2×2 矩阵。这个矩阵也正好诠释了成人学习的四个阶段——直接体验、反思、抽象概念和行动，这个循环被称为学习循环圈，而作为一个好的教学设计需要在各个阶段满足学员的不同需求并回答不同的问题才能保证学习的有效性。比如从体验到反思阶段就要回答“Why”的问题，从反思到抽象概念就要回答“What”的问题，从抽象概念到行动之间就

要回答“**How**”的问题，从行动再到体验就要回答“**If**”还有哪些拓展应用的问题，如下图所示的 2×2 矩阵。一个完整的成人学习过程都要经过这样一个循环，所以也可以解释光了解知识并不能变成能力这个问题，因为没有形成一个学习的闭环。

源于自然学习设计的学习循环圈理论，确保学习之后落实到行为



这个基于成人学习特点的教学模型，可以成为学习者非常实用的结构化学习工具。比如接触任何一个思考结构的时候，可以先从 **Why**，开始反思这一知识或思考结构对我来说是有价值的（发现意义），接着通过 **What**，了解专家权威是如何看待这一知识的（形成概念），然后再通过 **How**，明确我在生活中如何运用这一知识（解决问题），最后通过 **If**，回答我如何依据新的情况调整所学知识（灵活转换），这样完成的一个学习循环，不但掌握了知识、学会了应用，而且让知识变得融会贯通，真正达到学习的目的。学习社群就是通过这个模型，每次由一位专家拆解一个思考结构，让这个思考结构转变为成员自己的技能。

三、发展于互联网思维趋势下

学习社群的发展得益于互联网思维这个趋势。近两年最火的一个名词莫过于“互联网思维”，到底什么是互联网思维可能很多人都有不同的理解，而基于互联网思维的社群的出现无疑让社会化学习变得更容易和简单。人作为社会化动物，所有学习的本质都是社会化互动的过程。结构思考力学院的学习社群提倡所有人支持所有人、所有人帮助所有人、所有人向所有人学习的社群理念，旨在学习结构思考力的基础上，通过线上、线下用结构拆解结构的学习方式学以致用，并以成员的问题为中心，互相之间通过思考结构解决成员的实际问题。目前“结构思考力学院”学习社群已经聚集 2 万多名结构思考力的学习爱好者，并定期举办线上和线下的学习交流活动。

学习社群也仅仅处于起步阶段。这个时代唯一不变的就是每时每刻都在发生着变化，而且是快速的变化，互联网思维在未来到底会为我们提供哪些机遇和挑战很多人都无法估计，但“所有人支持所有人、所有人帮助所有人、所有人向所有人学习”的社群理念，一定会为学习社群的发展提供肥沃的土壤，也让我们一群价值观类似的人可以一起去面对这些挑战，相信在不久的将来会有更多人从中受益。

我相信“不忘初心，方得始终”！也希望通过结构思考力的研究和实践在国人思考力提升方面贡献自己的绵薄之力。

李忠秋

参考文献

- [1] 芭芭拉·明托. 金字塔原理[M]. 汪洱, 高愉, 译. 海口: 南海出版公司, 2010.8.
- [2] 爱德华·德·波诺. 比知识还多[M]. 汪凯, 王以, 译. 北京: 企业管理出版社, 2004.6.
- [3] 伯尼斯·麦卡锡, 丹尼斯·麦卡锡. 自然学习设计——面向不同学习风格者差异施教[M]. 陈彩红, 庄承婷, 译. 福州: 福建教育出版社, 2012.11.
- [4] 胜间和代. 创造商业头脑的 7 种框架力[M]. 传神联合翻译公司, 译. 北京: 化学工业出版社, 2009.10.
- [5] 布朗, 基利. 学会提问[M]. 吴礼敬, 译. 北京: 机械工业出版社, 2013.1
- [6] 大前研一, 斋藤显一. 问题解决力: 成为善于解决问题的优秀员工[M]. 李颖秋, 译. 北京: 中华工商联合出版社, 2009.10.
- [7] 博诺. 六项思考帽[M]. 冯杨, 译. 太原: 山西人民出版社, 2008.3.
- [8] 亚历克斯·洛伊, 菲尔·胡德. 困境中的决策力: 解决最棘手问题的 2×2 思维方式[M]. 解云波, 高彩霞, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2011. 8.

- [9] 西村克己. 逻辑思考力[M]. 邢舒睿, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2013. 7.
- [10] 高杉尚孝. 麦肯锡教我的写作武器: 从逻辑思考到文案写作[M]. 郑舜珑, 译. 北京: 北京联合出版公司, 2015.5.
- [11] 王友龙. 图解金字塔原理[M]. 北京: 化学工业出版社, 2011.12.